

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:
DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES QUE FORMAN EL SALARIO
EMOCIONAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA POTENCIALIZARLO.
CASO PERSONAL ADMINISTRATIVO UPS SEDE QUITO - CAMPUS
GIRÓN**

**AUTORAS:
LUCIO ASTUDILLO TATIANA ELIZABETH
PERALTA LEMA JOHANA VANESSA**

**DIRECTOR:
ACOSTA COBA JOSÉ MODESTO**

Quito, octubre del 2013

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras; Lucio Astudillo Tatiana Elizabeth y Peralta Lema Johana Vanessa, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, octubre del 2013

Lucio Astudillo Tatiana Elizabeth

CI: 172107017-3

Peralta Lema Johana Vanessa

CI: 172248947-1

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo de la realización de este trabajo de tesis, se lo dedico a mi hija, Doménica Valentina, quien se ha convertido en el eje principal de mi vida, es mi fuerza y mi alegría. Ahora siento que no ha sido en vano todo el tiempo que dejé de compartir con ella, a fin de poder culminar mi carrera.

A mi madre, Carmen Astudillo, por compartir conmigo mis satisfacciones y desilusiones en el transcurso de mi carrera. Porque sin su ayuda no hubiera podido alcanzar esta meta tan importante para mí.

A mis dos hermanos Paúl y Felipe, porque supieron brindarme su ayuda oportuna cuando yo más necesitaba de ellos. Por compartir conmigo los buenos y malos momentos.

Al Sr. Rodrigo Cordovez Dávalos, quien me permitió formar parte de su empresa desde el inicio de mi carrera universitaria, y no puso impedimento alguno en mi desarrollo profesional e intelectual. Por su respaldo y cariño, siempre tendrá mi admiración y eterno agradecimiento.

Tatiana Elizabeth Lucio Astudillo

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana y a mis maestros por contribuir en mi formación personal y profesional durante toda mi carrera.

Al Dr. José Acosta, quien direccionó la elaboración del presente trabajo de tesis y compartió conmigo sus conocimientos.

.

Al Dr. Guillermo Pillajo, por su importante colaboración en la elaboración de este trabajo de investigación.

Tatiana Elizabeth Lucio Astudillo

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico al ser que más amo, mi madre que con tanto esfuerzo logró que sea una mujer de éxito, quien me acompañó cada día de estudio, y por quién nunca decaí y continúe luchando por esta meta; ahora soy lo que soy gracias a ella

(Mercedes Yolanda Lema Ortiz).

Johana Vanessa Peralta Lema

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por ser mi segundo hogar donde compartí momentos únicos con los docentes y compañeros.

Al Dr. José Acosta; director de tesis; por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y guía me ayudó durante todo el desarrollo del trabajo.

Johana Vanessa Peralta Lema

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Universidad Politécnica Salesiana.....	5
1.1.1 Historia.....	5
1.1.2 Fines.....	7
1.1.3 Objetivos.....	8
1.1.4 Misión.....	8
1.1.5 Visión.....	8
1.1.6 Organigramas estructurales.....	9
1.1.7 Descripción del departamento administrativo.....	12
1.2 Salario emocional.....	12
1.2.1 Definición.....	12
1.2.2 Características del salario emocional.....	13
1.2.3 Ventajas del salario emocional.....	14
1.2.4 Limitaciones del salario emocional.....	15
1.3 Modelos de salario emocional.....	16
1.3.1 Modelo de salario emocional según el Great Place to Work Institute.....	16
1.3.1.1 Definición.....	16
1.3.1.2 Descripción del modelo.....	19
1.3.1.3 Características relevantes del modelo.....	24
1.3.2 Modelo motivacional según Maslow.....	24
1.3.2.1 Definición.....	24
1.3.2.2 Descripción del modelo.....	25
1.3.2.2.1 Necesidades fisiológicas básicas.....	26
1.3.2.2.2 Necesidades de seguridad y protección.....	26
1.3.2.2.3 Necesidades de afiliación y afecto.....	27
1.3.2.2.4 Necesidades de estima.....	27
1.3.2.2.5 Autorrealización o auto-actualización.....	27
1.3.2.2.6 Personas auto-realizadas.....	27
1.3.2.3 Características relevantes del modelo.....	29

1.3.3 Teoría “X” y “Y” de McGregor.....	30
1.3.3.1 Definición.....	30
1.3.3.2 Teoría “X”.....	30
1.3.3.3 Teoría “Y”.....	31
1.3.3.4 Características relevantes del modelo.....	33
1.4 Bases jurídicas.....	34
1.5 Evaluación del desempeño.....	38
1.5.1 Definición.....	38
1.5.2 Responsabilidad por la evaluación de desempeño.....	38
1.5.3 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	39
1.5.3.1 Método de investigación de campo.....	39
1.5.3.1.1 Ventajas del método de investigación de campo.....	40
1.5.3.1.2 Desventajas del método de investigación de campo.....	40
1.5.3.1.3 Procedimiento del método de investigación de campo.....	40
1.6 Formulación de hipótesis y variables.....	42
1.6.1 Hipótesis.....	42
1.6.2 Variables.....	42

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO.....	48
2.1 Investigación.....	48
2.1.1 Definición del método de investigación.....	48
2.1.2 Definición de las técnicas de investigación.....	48
2.2 Diseño y proceso de la investigación.....	48
2.3 Población.....	49
2.3.1 Identificación de la población.....	49
2.4 Muestra.....	50
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	52
2.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	52

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTAS.....	69
3.1 Diagnóstico de la situación.....	69
3.1.1 Planteamiento de la matriz FODA.....	69

3.1.2 Definición y planteamiento de las estrategias.....	71
3.1.2.1 Definición de las estrategias.....	71
3.2 Propuesta.....	72
3.2.1 Plan de acción.....	72
3.3 Beneficio/Costo.....	81

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	82
4.1 Prueba de hipótesis.....	82
4.2 Resultados y hallazgos en relación a los objetivos.....	83
4.3 Resultados y hallazgos en relación al marco teórico.....	85
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES.....	89
LISTA DE REFERENCIAS.....	91
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Organigrama institucional Universidad Politécnica Salesiana.....	10
Gráfico No. 2: Organigrama de la extensión Quito de la Universidad Politécnica Salesiana.....	11
Gráfico No. 3: La visión del empleado.....	20
Gráfico No. 4: La visión del líder.....	22
Gráfico No. 5: Elementos claves para el mejoramiento de productividad y desempeño.....	23
Gráfico No. 6: Pirámide de necesidades.....	24
Gráfico No. 7: Características de las Teorías X y Y.....	32
Gráfico No. 8: Responsabilidad por la evaluación del desempeño.....	39
Gráfico No. 9: Guía de entrevista del método de investigación de campo.....	41
Gráfico No. 10: Promedio de mujeres y hombres, clasificados como personal administrativo, encuestados en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	53
Gráfico No. 11: Promedio de edad del personal clasificado como administrativo, encuestados en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	54
Gráfico No. 12: Promedio de estado civil del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	55
Gráfico No. 13: Promedio de número de hijos del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	56
Gráfico No. 14: Promedio de años trabajados en la Institución por parte del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	57
Gráfico No. 15: ¿Conoce el concepto de salario emocional?.....	58
Gráfico No. 16: De los beneficios que le entrega la UPS, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.....	59

Gráfico No. 17: ¿Qué le gustaría recibir de la UPS?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.....	60
Gráfico No. 18: ¿Cuáles son las razones por las que usted decidió trabajar en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.....	61
Gráfico No. 19: ¿Cuáles son las razones por las cuales usted sigue trabajando en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.....	62
Gráfico No. 20: ¿Por qué motivos abandonaría usted un lugar de trabajo?; ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.....	63
Gráfico No. 21: ¿Qué beneficios busca al considerar una oferta de otra empresa?; ordene del 1 al 4, considerando que 1 es el más importante y 4 el menos importante.....	64
Gráfico No. 22: ¿Por qué razones cree usted que la UPS puede ser considerada como la mejor universidad para trabajar?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.....	65
Gráfico No. 23: Matriz FODA de la Universidad Politécnica Salesiana, enfocado a las variables de salario emocional existentes o decadentes en el personal administrativo de la extensión Quito, campus “El Girón”.....	70
Gráfico No. 24: Pirámide de Maslow, adaptada al personal administrativo de la UPS, extensión Quito, campus “El Girón”.....	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Causas y consecuencias del problema central.....	3
Cuadro No. 2: Síntesis y descripción de las dimensiones del Great Place to Work.....	21
Cuadro No. 3: Bases de análisis aplicativas en la investigación.....	33
Cuadro No. 4: Sustentos y concordancias legales correspondientes a cada variable independiente.....	45
Cuadro No. 5: Personal administrativo de la UPS, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	49
Cuadro No. 6: Promedio de mujeres y hombres, clasificados como personal administrativo, encuestados en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	52
Cuadro No. 7: Promedio de edad del personal clasificado como administrativo, encuestados en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	53
Cuadro No. 8: Promedio de estado civil del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	54
Cuadro No. 9: Promedio de número de hijos del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	55
Cuadro No. 10: Promedio de años trabajados en la Institución por parte del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.....	56
Cuadro No. 11: ¿Conoce el concepto de salario emocional?.....	58
Cuadro No. 12: De los beneficios que le entrega la UPS, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.....	59
Cuadro No. 13: ¿Qué le gustaría recibir de la UPS?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.....	60
Cuadro No. 14: ¿Cuáles son las razones por las que usted decidió trabajar en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.....	61

Cuadro No. 15: ¿Cuáles son las razones por las cuales usted sigue trabajando en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.....	62
Cuadro No. 16: ¿Por qué motivos abandonaría usted un lugar de trabajo?; ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.....	63
Cuadro No. 17: ¿Qué beneficios busca al considerar una oferta de otra empresa?; ordene del 1 al 4, considerando que 1 es el más importante y 4 el menos importante.....	64
Cuadro No. 18: ¿Por qué razones cree usted que la UPS puede ser considerada como la mejor universidad para trabajar?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.....	65
Cuadro No. 19: Matriz de estrategias a aplicar en la gestión del personal.....	71
Cuadro No. 20: Beneficio – Costo de las estrategias determinadas.....	81

RESUMEN

El talento humano es el motor principal en una organización, por lo que se convierte en un requerimiento esencial, su adecuado mantenimiento y manejo a fin de conservar una buena imagen institucional tanto interna como externa, que favorezcan la admisión de personal idóneo y al mismo tiempo conseguir que la organización se mantenga dentro del mercado competitivo.

El reconocimiento del desempeño, el buen ambiente laboral, equidad y empatía, trabajo en equipo, establecimiento y conocimiento de metas organizacionales, el conocimiento de la importancia de la labor dentro de la organización, respeto, la buena comunicación; son algunas de las variables que incrementan o disminuyen el nivel de salario emocional en un colaborador dentro de una organización, dependiendo del tratamiento que el administrador dé a cada una de ellas al gestionar el talento humano.

En nuestro estudio hemos confirmado la existencia e inexistencia de varias de estas variables en el personal administrativo de la UPS, extensión Quito, campus “El Girón” y hemos comprobado que el salario económico es el motivo que impulsa a una persona a trabajar, pero las variables del salario emocional son las que lo motivan a superarse tanto en el ámbito profesional como personal, y así conseguir un equilibrio emocional gracias a que adquieren un nivel de seguridad propicio que les permite entregar lo mejor de su talento dentro de la institución.

Para el planteamiento de las estrategias nos hemos basado en teorías y modelos de reconocidos autores como; Douglas McGregor, Abraham Maslow, Idalberto Chiavenato, Robert Levering y Amy Lyman.

ABSTRACT

Human talent is the driving force in an organization, so that it becomes an essential requirement, proper maintenance and management in order to maintain a good corporate image both internal and external that favor the admission of qualified personnel and simultaneously ensure that the organization remains within the competitive market.

The recognition of performance, good working environment, equity and empathy, teamwork, knowledge and establishment of organizational goals, knowledge of the importance of the work inside the organization, respect, good communication, are some of the variables that increase or decrease the level of emotional salary a collaborator within an organization, depending on the treatment that the administrator give each one of them to manage human talent.

In our study we confirmed the existence and non-existence of several of these variables on the administrative staff of the UPS, extension Quito campus "El Girón" and found that the economic wage is the reason that drives a person to work, but the emotional salary variables are which motivate the improvement, both professional and personal, and thus achieve emotional balance thanks to acquire a suitable security level that allows them to deliver the best of their talents inside the institution.

For the approach of the strategies we have relied on theories and models of renowned authors such as, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Idalberto Chiavenato, Robert Levering and Amy Lyman.

INTRODUCCIÓN

El problema de investigación

La actual exigencia que enfrentan las organizaciones en general, entre ellas, las instituciones de educación superior, las aspiraciones del trabajador por mejorar su calidad de vida y la necesidad de las instituciones por contar con talento humano competente, son factores relevantes que influyen de manera directa en la operación de las empresas, generando en ellas la necesidad de mejorar día con día y para ello es imprescindible contar con programas estratégicos, y específicamente, uno direccionado a la correcta gestión del talento humano dentro de la organización.

Actualmente evidenciamos un ambiente competitivo en cuanto al ámbito profesional, ya que hay muchas personas preparadas intelectualmente para las exigencias de las empresas, cabe recalcar que si se contrata un profesional capacitado y experimentado en el área asignada, no le servirá de mucho si la empresa le ofrece un ambiente laboral desequilibrado, instalaciones inadecuadas y/o si se le asignan responsabilidades sin explicarle el rol de su trabajo sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Con estos antecedentes el trabajador preparado intelectualmente, buscará nuevas opciones de trabajo, en donde a más del aspecto económico, busque su crecimiento y desarrollo profesional, y lamentablemente, debido a la mala gestión, la empresa irá perdiendo excelente talento humano.

Por el contrario, al tener un jefe motivador, que brinda el ambiente laboral apropiado a sus trabajadores, si le proporciona todo lo necesario para que pueda desenvolverse en su lugar de trabajo a gusto, si le comenta que rol cumple dentro de la empresa, y como él ayuda al crecimiento de la misma. El trabajador va a responder positivamente, entregando lo mejor de sí a cada momento. La organización será más fructífera ya que retendrá voluntariamente a su buen talento humano dentro de ella, y crecerá tanto la empresa como el trabajador en su aspecto personal y profesional.

Particularmente, en la Universidad Politécnica Salesiana, pudimos evidenciar que gran parte del personal trabaja más de 5 años dentro de la Institución, con esto podemos darnos cuenta de que muchos de ellos conocen ya el manejo de su área asignada y por lo tanto es importante mantenerlos capacitados en ella y procurar motivarlos mediante incentivos, buen trato, adecuaciones apropiadas, etc., todas estas

variables reciben el nombre de salario emocional, que hoy en día es de suma importancia su aplicación para retener al personal productivo en la empresa. Muchas empresas reconocidas lo aplican ya, la Universidad Politécnica Salesiana no puede quedarse atrás.

Contextualización del problema de investigación

El problema central:

La necesidad de retener el mejor talento humano dentro de la UPS sin tener que imponerse frente a los empleados y tampoco realizar gastos excesivos en aumentos de sueldos, que muchas veces no son de gran ayuda cuando los niveles de motivación en la parte emocional del personal están desestimados.

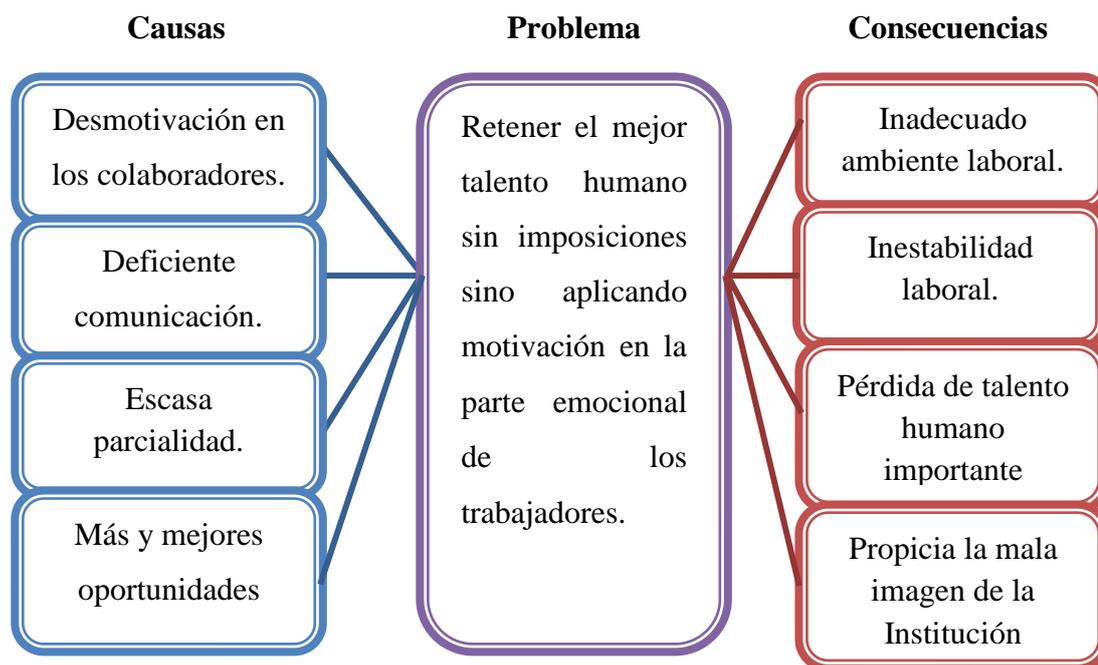
Principales causas:

- Desmotivación en los colaboradores.
- Deficiente comunicación entre niveles de jefatura y colaboradores.
- Escasa parcialidad dentro de la Institución.
- Más y mejores oportunidades laborales que podrían despojar del excelente talento humano a la UPS.

Principales consecuencias:

- Inadecuado ambiente laboral que impide el normal desenvolvimiento del trabajador e interfiere en el adecuado desarrollo de la Institución.
- Inestabilidad laboral.
- Pérdida de talento humano importante dentro de la Institución, lo cual puede entorpecer procesos dentro de la misma.
- Propicia la mala imagen de la Institución tanto a clientes, como a la colectividad en general.

Cuadro No. 1: Causas y consecuencias del problema central.



Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Formulación del problema de investigación

¿Existe salario emocional en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, campus “El Girón”? ¿Y cómo se pueden incrementar los niveles del mismo?

- Determinación de las variables que forman el salario emocional y diseño de estrategias para potencializarlo. Caso personal administrativo UPS sede Quito, Campus Girón.

Sistematización del problema de investigación

- ¿Por qué los jefes y trabajadores de la UPS desconocen el concepto de salario emocional?
- ¿Por qué es importante la aplicación de estrategias que fomenten el salario emocional en la Institución?
- ¿Por qué es más importante el salario emocional que el salario económico, según la percepción de los trabajadores?

Aspectos teóricos relevantes

A continuación abordaremos de manera preliminar las teorías y/o directrices sobre los cuales nos basaremos para el desarrollo de esta investigación.

Great Place to Work Institute, desde que Robert Levering y Milton Moskowitz publicaron su libro denominado “The 100 Best Companies to Work for in America” (Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos). A partir de las investigaciones realizadas en este libro, inició la investigación desde hace ya 25 años atrás, de lo cual concluyeron que “la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.” (Great Place to Work, 2013). Desde entonces se creó el Great Place to Work Institute en diferentes países, a fin de colaborar en la instauración de nuevas políticas y directrices, previa aplicación de procesos de investigación, a fin de convertirlas en “Un Excelente Lugar para Trabajar”.

Abraham Maslow, en su libro “Motivación y Personalidad”, muestra una pirámide de necesidades humanas, que según sus investigaciones, hay que ir las satisfaciendo de a poco, muchas veces según el orden en el que se encuentran en la pirámide, tomando en cuenta que no todas las personas son iguales. Al satisfacer las necesidades básicas, aparecen otras que deben irse satisfaciendo progresivamente, hasta que el individuo llega a la autorrealización, lo que le permite desarrollarse de mejor manera tanto en el ámbito personal como profesional.

Douglas McGregor en su teoría “X” y “Y” establece dos extremos, el “X” que muestra que el trabajador debe ser manejado con presión y siempre estar mandado por otro, ya que se lo considera como un ser incapaz de hacer las cosas por sí mismo y se piensa que su única motivación es el dinero, el otro extremo es todo lo contrario, en la teoría “Y” se considera a un colaborador como un ente activo que le gusta asumir responsabilidades y colaborar con el desarrollo de la empresa y para lo cual se lo debe motivar, no solo con dinero, sino con un buen trato.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Universidad Politécnica Salesiana

1.1.1 Historia

“En Ecuador la presencia Salesiana remota a enero de 1888, como resultado de un convenio firmado por Don Bosco y el representante del Gobierno Nacional en Taurín (Italia) en aquel entonces, en este acuerdo se confía a los salesianos el Protectorado Católico de Artes y Oficios de Quito, para impartir educación moral y científica, y para el desarrollo de la industria nacional mediante una enseñanza sistemática de la artesanía.

No pasó mucho tiempo para que la educación evangélica de los salesianos se extendiera a otras ciudades del país, destacándose entre las principales acciones la fundación de las Misiones en el Oriente Ecuatoriano como Gualaquiza en el año 1893, Indanza en 1914, Méndez en 1915, Macas en 1924, Sucúa en 1931 y Limón en 1936. En el ámbito educativo además de la fundación de los talleres de Artes y Oficios en el Protectorado Católico en Quito en el año 1888; en Riobamba en 1881, se funda la escuela Primaria, Talleres y el Oratorio festivo; en Cuenca en 1893 empiezan los Talleres y el Oratorio Festivo; en Quito en el barrio La Tola en 1896, se abren los Talleres de Mecánica y Carpintería, la Escuela Primaria y la Iglesia dedicada a María Auxiliadora; Guayaquil en 1904 vio la primera fundación con el Instituto Domingo Santistevan para niños huérfanos con el patrocinio de la Junta de Beneficencia. En el Barrio Centenario de esta misma ciudad se fundó el Colegio Cristóbal Colón en el año 1911 para la educación humanística de la juventud guayaquileña; en Manabí los salesianos reciben la Parroquia Rocafuerte en 1927, en la que se abre una Escuela Primaria y un Oratorio festivo.

La presencia salesiana no había incursionado en el campo universitario, salvo las experiencias educativas de la India en 1934 y la Pontificia Universidad Salesiana desde 1940 en Turín, inicialmente como Pontificio Ateneo Salesiano y desde 1973 como Universidad con sede en Roma. Actualmente

existen 35 Inspectorías Salesianas con responsabilidad de Educación Superior, lo que implica un crecimiento muy alto de la oferta universitaria salesiana en el mundo.

Las nuevas exigencias de la Pastoral Juvenil y a la necesidad de la prolongación educativa más allá del período de la adolescencia, llevaron a la Sociedad Salesiana a abrirse a la franja más alta de la juventud con la voluntad de ofrecer una oportunidad de acceso a la Universidad a muchos jóvenes de bajas condiciones económicas y sociales y como un lugar privilegiado para la orientación vocacional en el sentido amplio y específico.

El 4 de agosto de 1994, el Presidente de la República del Ecuador, Sixto Durán Ballén firma el decreto presidencial de creación de la Universidad Politécnica Salesiana, cabe recalcar que la creación de la Institución se dio en una época muy crítica en el aspecto social y económico.

Una vez aprobado el Proyecto de creación de la Universidad, la Sociedad Salesiana del Ecuador resuelve iniciar las actividades del nuevo Centro de Educación Superior, en el mes de octubre de 1994. Previamente el 6 septiembre de 1994 se instala el primer Consejo Universitario y se realiza la posesión del Rector y Vicerrector y nace oficialmente la Universidad Politécnica Salesiana como centro de educación superior, consciente de los grandes problemas educativos que afrontaba en ese entonces nuestro país, como:

- La necesidad de formar un profesional integral, científico, práctico, sin descuidar el aspecto humano, moral y ético.
- La necesidad de crear un vínculo entre la universidad y la sociedad.
- Que la ciencia y la tecnología sean un mundo integrador de la formación de un estudiante.
- Que la investigación esté vinculada a la solución de los grandes problemas sociales que se manifiesten.” (Universidad Politécnica Salesiana)

En conclusión, al conocer la historia de la Universidad Politécnica Salesiana, se evidencia que su principal objetivo siempre estuvo enfocado a la ayuda a

niños y jóvenes, proporcionándoles la oportunidad de estudiar y prepararse tanto en el aspecto cognoscitivo como en el aspecto humano. Para que de esta manera sean profesionales capaces de dar soluciones que mejoren el nivel y calidad de vida de la sociedad que les rodea.

A continuación citamos los fines, objetivos, misión y visión que se ha planteado la Universidad Politécnica Salesiana como Institución al servicio de la sociedad:

1.1.2 Fines

1. “Aportar en la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa y solidaria;
2. Enrumbar el quehacer universitario desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria;
3. Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas en la comunidad universitaria y en su vinculación con la sociedad;
4. Potenciar talentos humanos con cualificación científica y profesional mediante la investigación científica, aplicada y de transferencia tecnológica, en concordancia a las necesidades de desarrollo de la sociedad ecuatoriana;
5. Promover el diálogo entre Razón, Fe y Cultura, como base del crecimiento integral de la comunidad universitaria, respetando las diferencias religiosas, sociales, culturales, étnicas, etarias y sexuales de las personas;
6. Contribuir en el desarrollo de una cultura de respeto y conservación del medioambiente;
7. Garantizar la excelencia académica, humana e investigativa de sus graduados, asegurando el dominio de las competencias, técnicas, contextuales y procedimentales necesarias;
8. Promover acciones de formación y ejercicio de democracia participativa, considerando los principios de calidad, transparencia, rendición de cuentas, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.”
(Universidad Politécnica Salesiana, 2012, pág. 2 Art.5)

1.1.3 Objetivos

1. “Generar espacios de atención preferencial a jóvenes y adultos de sectores populares, colectivos con capacidades diferentes, pueblos indígenas y afroecuatorianos.
2. Propiciar el diálogo entre las diferentes culturas nacionales y desarrollar proyectos que favorezcan la interculturalidad del país.
3. Aplicar procesos que aseguren el cogobierno y la paridad de género en el sistema de gestión universitaria.
4. Impulsar una Propuesta Educativa Pastoral como espacio propicio del diálogo Razón, Fe y Cultura.
5. Promover modelos de aprendizaje centrados en el estudiante, animados por los principios de la educación salesiana.
6. Ofertar programas académicos de tercer y cuarto nivel, de formación continua, vinculación con la sociedad y procesos de investigación, difusión cultural y respeto al medioambiente, con altos estándares de calidad para dar respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad ecuatoriana.” (Universidad Politécnica Salesiana, 2012, pág. 3 Art. 6)

1.1.4 Misión

“La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana, orientada a la docencia con investigación; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos”, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional”. (Universidad Politécnica Salesiana, 2012, pág. 2 Art. 3)

1.1.5 Visión

“La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, su Responsabilidad Social

Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.”
(Universidad Politécnica Salesiana, 2012, pág. 2 Art. 4)

1.1.6 Organigramas estructurales

Para llevar a cabo nuestro estudio es indispensable tener una visión general de cómo está organizado el personal en la Institución, para ello partiremos de lo más general a lo más específico que es el área administrativa del Campus Girón de la Extensión Quito de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cabe recalcar que actualmente, para referirnos a la UPS Sede Quito se reemplaza el término “sede” por el término “extensión”, es decir denominaremos a nuestra población como “Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Extensión Quito, Campus El Girón”.

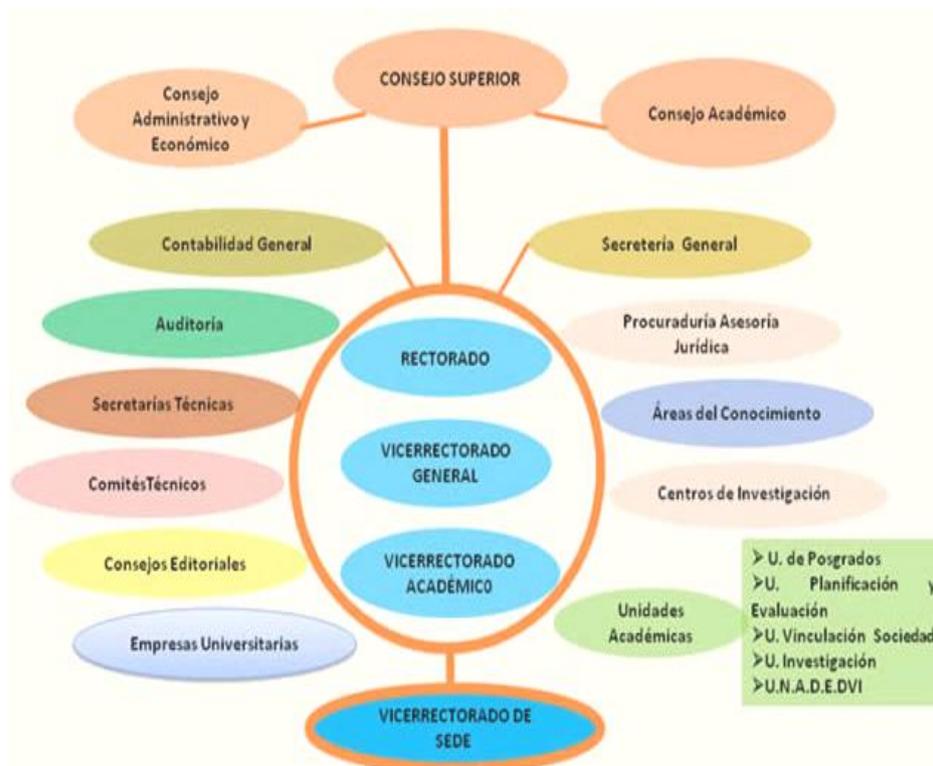
Mostramos entonces en el gráfico No. 1 el organigrama correspondiente a la Institución en general, encabezado por el Consejo Superior junto con el Consejo Administrativo y Económico y el Consejo Académico. El Consejo Superior trabaja en conjunto con el Rectorado, Vicerrectorado General y Vicerrectorado Académico, y tanto el rectorado como los vicerrectorados mencionados trabajan con áreas generales como:

- Contabilidad General; que cuenta con Auditoría, Secretarías Técnicas, Comités Técnicos, Consejos Editoriales y Empresas Universitarias
- Secretaría General; conformada por Procuraduría Asesoría Jurídica, Área del Conocimiento, Centros de Investigación y Unidades Académicas.

Y por último el Vicerrectorado de Sede (Extensión) es el que reporta tanto al Rectorado, Vicerrectorado General y Académico como al Consejo Superior.

Para un mejor entendimiento se muestra a continuación el organigrama correspondiente:

Gráfico No. 1: Organigrama institucional de la Universidad Politécnica Salesiana.



Fuente: (Universidad Politécnica Salesiana)

En el organigrama anterior pudimos observar que en cada extensión de la Universidad existe un vicerrectorado encargado del manejo de la misma y a su vez trabaja en conjunto con las máximas autoridades de la Universidad en general, por ello es necesario presentar el organigrama de la Extensión Quito de la Institución, el mismo que en el centro se encuentra el vicerrectorado de sede que interactúa con:

- Coordinaciones
- Contaduría
- Secretaría de Campus
- Direcciones Técnicas, que está conformado por Administrativa-inventario, Bienestar Estudiantil, Comunicación, Gestión de Talento Humano, Presupuesto y Análisis Financiero, Sistemas y Vinculación con la Colectividad.

- Direcciones Culturales, que engloba coro, danza, grupos musicales, museo y teatro.
- Unidades de Apoyo Académico, compuesta por biblioteca, CECASIS, centro de multimedia, centro psicológico, idiomas, cultura física, laboratorio de suelos y laboratorio de física.
- Centros de investigación, a quien le corresponde: CIVABI, centro de estudios interculturales, centro de modelamiento, laboratorio de suelo y agua y laboratorio de calidad de la leche.
- Programas Académicos, conformado por: carreras, cátedra Monseñor Leonidas Proaño y Posgrados.
- Empresas Universitarias.
- Coordinación Académica de Sede

Con facilidad en el gráfico que mostramos a continuación nos damos cuenta que no es un organigrama que impone jerarquías, al contrario, todos interactúan junto al Vicerrectorado de Sede en el mismo nivel jerárquico:

Gráfico No. 2: Organigrama de la extensión Quito de la Universidad Politécnica Salesiana



Fuente: (Universidad Politécnica Salesiana)

1.1.7 Descripción del departamento administrativo

El personal que labora en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón” está clasificada por departamentos según el trabajo que realizan, por lo tanto existen 195 personas entre mujeres (97) y hombres (98), catalogados como personal administrativo, independientemente del departamento al cual corresponden, cabe recalcar que estos datos se nos proporcionó en el Departamento de Gestión de Talento Humano de la UPS, con corte al 3 de abril del 2013. El detalle se lo puede observar en el Anexo No. 1.

Según la entrevista realizada al Dr. Guillermo Pillajo, Director del Departamento de Gestión de Talento Humano de la UPS, extensión Quito, campus “El Girón” ubicada en el Anexo No. 3, se considera como personal administrativo a todo el personal que realiza actividades relacionadas con la administración dentro de la UPS, incluido el personal de mantenimiento, limpieza y seguridad, nos manifiesta que existen docentes con carga administrativa también pero que no se los considera como administrativos debido a que la Ley Orgánica de Educación Superior en el Art. 147 (Anexo No. 5), manifiesta que el personal académico puede dictar cátedra, realizar trabajos de investigación y si su horario lo permite, puede realizar también actividades de dirección.

1.2 Salario emocional

1.2.1 Definición

A continuación se detallarán y analizarán distintos puntos de vista de algunos autores, acerca del salario emocional.

Salario emocional.- “La satisfacción interna de las personas, con el trabajo que realizan, con su función y trascendencia social. Este tipo de motivación se desarrolla dentro de la propia actividad, y es ideal para que el individuo sostenga el esfuerzo a partir de su voluntad, y sienta alegría al acometer las tareas”. (Acosta, 2006)

Salario emocional.- “Una retribución justa y competitiva no es lo más importante para las personas pues un trabajo es algo más que ganar dinero o que realizar una serie de tareas. Un sueldo siempre puede ser mejorado por otra empresa, sin embargo el factor emocional es uno de los factores que marca la diferencia y el que hace que las personas sean leales y honestas con sus organizaciones. Por ello, un reto estratégico de las organizaciones es conseguir despertar el compromiso de las personas y conocer qué es lo que motiva realmente a cada uno. En definitiva, hablamos de salario emocional.” (Palomo, 2010)

Ya analizadas las definiciones anteriores concluimos que el **salario emocional** es afianzar las relaciones entre empleado, empleador y la empresa, sino propiciar un ambiente laboral sano y placentero que cree un vínculo emocional entre los tres sujetos mencionados, esto se puede lograr mediante la aplicación de un sistema de incentivos intangibles otorgando ciertos beneficios corporativos a los colaboradores, como agasajos, flexibilidad de horarios, oportunidades de ascensos, capacitaciones, etc., fuera de los beneficios de ley y obviamente de sus sueldos, a fin de retener voluntariamente su talento dentro de la organización, creando satisfacción tanto para el trabajador como para la empresa en sí, demostrando que no solo se puede retener la fuerza laboral con motivación económica, sino que la motivación emocional es mucho más eficaz y efectiva.

Cabe recalcar que es de suma importancia que el trabajador se encuentre en buen estado emocional, esto se logra mediante la satisfacción de sus principales necesidades como las de salud, intelectuales, económicas, interpersonales o afectivas y espirituales. Estos parámetros nos ayudarán al momento de plantear las variables a ser medidas para nuestro estudio.

1.2.2 Características del salario emocional

- El buen trato, la justicia y la equidad son aspectos vitales para que la gente pueda confiar en la empresa y entregar todo de sí tanto para su crecimiento personal y el de su empresa.
- La comunicación abierta y frecuente son tareas que el jefe debe desempeñar para elevar el salario emocional en sus trabajadores, teniendo

en cuenta que estas variables son de costo cero por lo que nada le cuesta comunicarse abiertamente con sus colaboradores y viceversa.

- Es importante que el jefe predique con su ejemplo, es importante que él cree una cultura donde se cumple con lo que se predica, de esta manera estará contribuyendo a que el empleado tenga confianza en su jefe y por lo tanto en la empresa para la que labora.
- El salario emocional invita a que los gerentes traten a sus subordinados como a sus mejores clientes.
- Permite que el empleado y empleador conozcan que esperan el uno del otro y de esta manera poder encaminar sus esfuerzo a cumplir las expectativas en cada caso.

1.2.3 Ventajas del salario emocional

- El hecho de dar más importancia a las relaciones y a la calidad de dirección contribuye a la mejora de la productividad y la competitividad.
- El reconocimiento justo y frecuente a los trabajadores, es una variable sumamente significativa, ya que motiva al subordinado haciendo que cada vez mejore más y más su desempeño laboral.
- Elevar el salario emocional significa dar la oportunidad de que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, atendidas, consideradas y apreciadas en su lugar de trabajo lo que beneficia a la autoestima en los trabajadores.
- Incrementa de manera inconsciente el rendimiento laboral de las personas ya que ellos esperan que se les otorgue la oportunidad de crecer, desarrollarse y desenvolverse mejor dentro de la organización.
- El salario emocional crea un compromiso del empleado con la empresa, lo que mejora significativamente la productividad y por ende los resultados que gracias a ello obtiene la organización. Y además retiene a los buenos trabajadores por su voluntad propia.
- La motivación monetaria con el tiempo es absorbida por los gastos que cotidianamente tiene una persona, por el contrario, el buen trato, la amabilidad, el respeto, la flexibilidad de horarios, el reconcomiendo verbal, y demás variables del salario emocional, son las que perduran en

el tiempo, debido a que el trabajador crea un vínculo emocional con la empresa y adicional a ello tiene un sentimiento de gratitud.

- Crea un ambiente de comunicación mutua que otorga tanto al trabajador como al gerente, comodidad y confianza al manifestar sus dudas o malestares dentro de la organización, así como también propicia a que el trabajador aporte con sugerencias que mejoren procesos dentro de la empresa.
- La aplicación de salario emocional en una organización no requiere de un gran capital de inversión, más bien ahorra dinero a las empresas, ya que como se conoce, lo intangible es lo menos costoso, debido a que no requiere de motivaciones en dinero en efectivo, si no de motivaciones y reconocimientos verbales.
- El magnífico ambiente laboral que otorga la aplicación de salario emocional, reduce los ambientes laborales estresantes, ya que el estrés en sí, disminuye tanto en empleados como en gerentes lo que propicia un ambiente laboral saludable.

1.2.4 Limitaciones del salario emocional

- El gerente o líder debe tener muy en cuenta de que el impacto de una recompensa se pierde si el plazo entre la acción y la retribución es demasiado largo. La recompensa debe ser entregada al tiempo correcto del comportamiento que lo hizo merecedor de dicha distinción, no más tarde.
- No todos los trabajadores son excelentes en las empresas, por lo que se debe tener muy en cuenta de mantener motivados a los trabajadores rezagados a fin de no crear un ambiente de envidia e insatisfacción.
- Para que el sistema de recompensas y reconocimientos sea exitoso y eficaz se debe tener presente que los supervisores desempeñan un rol vital en este proceso ya que una información constante y oportuna permitirá un control eficaz sobre el desarrollo y la efectividad del programa. De lo contrario pueden caer en errores que desmotiven al trabajador.

1.3 Modelos de salario emocional

1.3.1 Modelo de salario emocional según el Great Place to Work Institute

1.3.1.1 Definición

Para iniciar el estudio de este modelo haremos una breve introducción acerca del Great Place to Work Institute.

Great Place to Work Institute

“El Great Place to Work Institute fue fundado en 1991 por el reconocido pensador Robert Levering y la consultora organizacional Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Great Place to Work Institute es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo.

Los servicios ofrecidos por el Great Place to Work Institute están basados en más de veinte años de investigación, la cual fue iniciada por Robert Levering y Milton Moskowitz, y presentada por primera vez en su libro Las 100 Mejores Empresas para trabajar en Estados Unidos, Edición 1984.

La noción de llegar a ser un gran lugar para trabajar fue rápidamente reconocida por líderes en diversas industrias, organizaciones gubernamentales e instituciones educativas como un medio básico para mejorar los ambientes de los lugares de trabajo y, al hacerlo, su imagen y resultado económico.” (Great Place to Work, 2013)

En general, el Great Place to Work Institute, hace su trabajo a base de experiencias de los mismos colaboradores y aplicando evaluaciones a sus empleadores, para de esta manera comprender cuales son los aspectos que hacen de una empresa un gran lugar de trabajo. Y han llegado a la conclusión que para que una empresa se convierta en un gran lugar para trabajar debe existir un excelente nivel de confianza entre los colaboradores y la dirección. Gracias a sus permanentes investigaciones, a sus adecuados instrumentos de medición y a los servicios educativos que proporcionan, se han hecho

acreedores a la confianza de muchas empresas alrededor del mundo que se encuentran evaluadas y calificadas como “Un Gran Lugar para Trabajar”.

A este modelo se lo cataloga como una demostración clara y completa de la importancia de la confianza en el ámbito laboral, ya que esta se manifiesta en cada relación entre jefes y colaboradores al momento de interactuar para llevar a cabo el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, el objetivo de este planteamiento es conseguir la mayor productividad del trabajador mediante la motivación a participar en el trabajo, sin presiones, únicamente incentivándolos emocionalmente, esto entusiasma al trabajador y hace que ellos se apasionen por la labor que realizan y lo hagan de la mejor manera. En una ambiente en donde la confianza es lo primordial, las personas colaboran, interactúan y cooperan unos con otros convirtiéndolo a su lugar de trabajo en “un gran lugar para trabajar”, en donde lidera una poderosa fuente de fortaleza competitiva que se conjuga con exitosas relaciones de colaboración entre todos los integrantes de la organización, teniendo como base la confianza. Todo esto en conjunto logra operaciones más eficientes dentro de la organización generando mayor productividad y por ende mejor rentabilidad.

Con todos estos indicios podemos definir al Modelo de Salario Emocional según el Great Place to Work Institute, como la metodología para convertir a una empresa en “un gran lugar para trabajar”, teniendo como base de todo proceso la confianza que deposita cada trabajador en sus superiores y por ende en la organización para la que trabaja y viceversa, haciendo que el individuo se sienta a gusto con lo que hace, que le agrade su grupo de trabajo y la compañía para la cual labora, generando un ambiente laboral propicio para el eficiente desenvolvimiento de todas las personas que conforman la organización.

Al aplicar toda la sistemática que implica la conversión de un lugar para trabajar en un “gran lugar para trabajar” el Great Place to Work Institute entrega una certificación a la empresa que aplicó y acató todas las recomendaciones y modificaciones planteadas, con esto es posible atraer talento humano calificado y motivado al saber que puede formar parte de una

empresa que se preocupa por ellos y su bienestar para que puedan entregar lo mejor de su talento a la empresa permitiendo el desarrollo próspero de ambas partes, es decir empleado y empresa.

En nuestro país existen empresas que ya han optado por aplicar este modelo y entre ellas están:

1. ASEVIG
2. Telefónica Ecuador
3. Aseguradora del Sur
4. Banco General Rumiñahui
5. Citibank Ecuador
6. ACE Seguros
7. Kimberly-Clark Ecuador S.A.
8. Quality Serivices S.A. QUALISA
9. Floreloy S.A.
10. Yanbal Ecuador S.A.
11. Seguros Equinoccial
12. Novartis Ecuador S.A.
13. Corporación Salud
14. Tecniseguros S.A.
15. Mc Donald´s Ecuador
16. Chaide y Chaide S.A.
17. Indura Ecuador S.A.
18. DK Management
19. Novacero

20. ROCHE Ecuador
21. De Prati
22. Amanco Plastigama S.A.
23. Farcomed - Corporación GPF
24. Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.
25. Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO LTDA.
26. Farcomed
27. Grupo Papelesa
28. Grunenthal Ecuatoriana CIA. LTDA
29. Directv Ecuador
30. Econofarm - Sana Sana
31. Villa Club (CORSAM)

1.3.1.2 Descripción del modelo

Según lo afirmado por Robert Levering, co-fundador del Great Place to Work Institute, se dice que “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. (Great Place to Work, 2013)

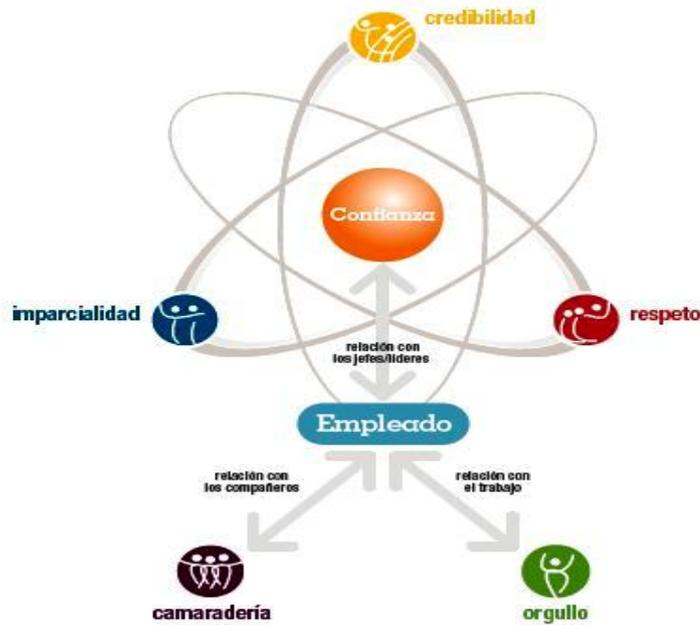
Además el Great Place to Work Intitute indica que un gran lugar para trabajar se mide por la calidad de tres relaciones interconectadas como son:

- Relación entre colaboradores y jefes
- Relación entre los trabajadores, su trabajo y la compañía
- Relación de los colaboradores entre sí.

Previo a calificar a una empresa como un “Excelente Lugar para Trabajar”, el Great Place to Work Institute, analiza dos aspectos relevantes dentro de una empresa, a fin de medir el nivel de confianza existente:

1.3.1.2.1 La visión del empleado

Gráfico No. 3: La visión del empleado



Fuente: (Great Place to Work, 2013)

“Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas.” (Great Place to Work, 2013)

En el Gráfico No. 3, el factor común en las relaciones del empleado con la jefatura y empresa, es la confianza, que es el eje fundamental de los “excelentes lugares para trabajar”, y se la afianza mediante:

- **Credibilidad** a los jefes.
- **Respeto** de jefes a subordinados.
- La **imparcialidad** con la que los trabajadores esperan ser tratados.
- El grado de **orgullo** que siente el trabajador con respecto a la organización.
- La **camaradería** existente en el ambiente laboral.

En el Cuadro No. 2 hemos resumido aspectos relevantes de cada dimensión planteada por el Great Place to Work.

Cuadro No. 2: Síntesis y descripción de las dimensiones del Great Place to Work.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Credibilidad	Jefes que se comunican regularmente con los colaboradores acerca de los planes y objetivos de la compañía y les piden sus ideas. Toma en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de forma eficiente y efectiva, de tal forma que los colaboradores entiendan la forma en que su trabajo se relaciona con los objetivos de la compañía. Las palabras deben ser seguidas por la acción.
Respeto	Darles a los colaboradores equipamiento, recursos y entrenamiento necesario para hacer su trabajo. Significa agradecimiento por el trabajo bien hecho y esfuerzo extra. Incluye el acercamiento de los colaboradores y hacerlos socios en actividades de la compañía, promover el espíritu de colaboración y crear un ambiente de trabajo saludable y seguro.
Imparcialidad	En una organización que es justa, el éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y planes de beneficios. Cada uno tiene la misma oportunidad de ser reconocido. Las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y con procesos claros para la apelación y dirimir disputas.
Orgullo	Se refiere a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía
Comaradería	Se refiere a las relaciones en el lugar de trabajo entre el colaborador y otros colaboradores

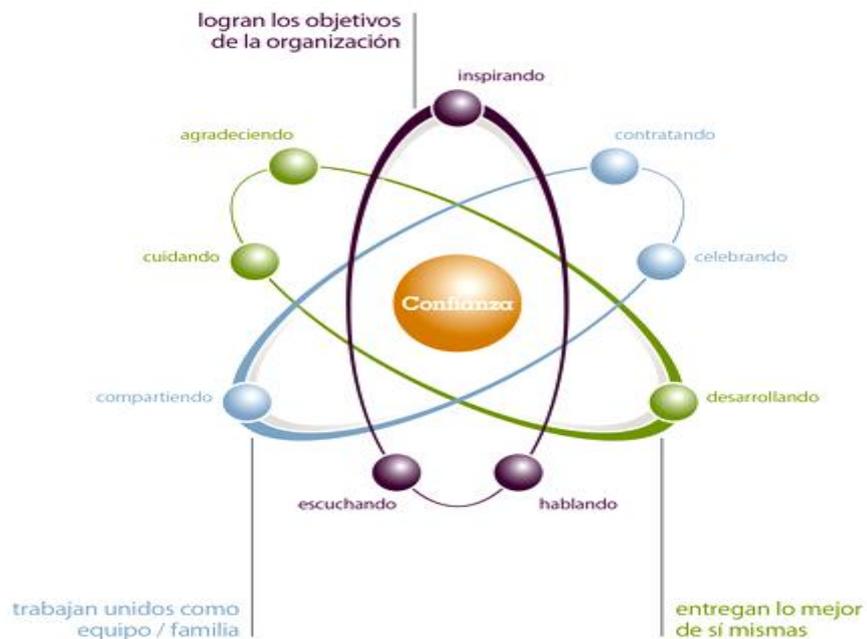
Fuente: (Great Place to Work, 2013)

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

El Great Place to Work Institute ha diseñado una herramienta para la medición de todas estas características en los empleados de una organización, se trata de una encuesta denominada “Trust Index”, lamentablemente no tenemos acceso a estos datos, ya que son propiedad del Great Place to Work Institute y solamente ellos las conocen.

1.3.1.2.1 La visión del líder

Gráfico No. 4: La visión del líder



Fuente: (Great Place to Work, 2013)

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes:

- **Logran los objetivos de la organización**, inspirando, escuchando y hablando con sus trabajadores.
- Donde las personas **entregan lo mejor de sí**, mediante el impulso de su jefe para su desarrollo, además el líder es el responsable del cuidado y agradecimiento para con sus trabajadores.
- **Trabajan unidos como equipo / familia**, tomando en cuenta el contratar, celebrar y compartir con sus colaboradores.

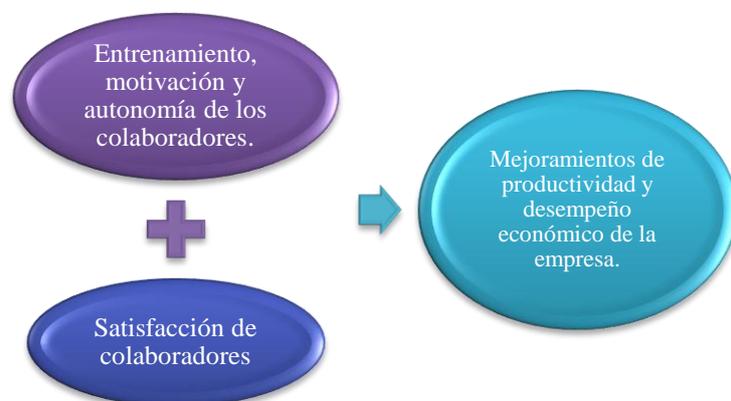
En el Gráfico No. 4 también podemos evidenciar que todas las nueve maneras o áreas culturales manifestadas anteriormente se darán en un ambiente de confianza al igual que en las dimensiones de la visión del empleado.

Todas estas áreas culturales son analizadas por el Great Place to Work Institute, mediante la aplicación de un análisis al ambiente de trabajo, esta herramienta se la ha denominado como “Culture Audit”, que al igual que la encuesta “Trust Index”, constituye propiedad de este Instituto.

“Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando desde Great Place to Work en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los empleados, es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas las organizaciones, pero a todo tipo de demografías respecto de sus empleados.” (Great Place to Work, 2013)

Finalmente concluimos el estudio de este modelo manifestando que es preciso y de gran ayuda aplicar también, de correcta manera, las prácticas de recursos humanos a fin de conseguir que el trabajador perciba las 5 dimensiones establecidas por el Great Place to Work Insitute, siempre y cuando nuestro líder aplique también las 9 áreas culturales establecidas. De esta manera obtendremos unos trabajadores motivados quienes trabajaran mejor y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa mejorará.

Gráfico No. 5: Elementos claves para el mejoramiento de productividad y desempeño.



Fuente: (Great Place to Work, 2013)

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

4.3.1.3 Características relevantes del modelo

- Ayuda a que existan más aspirantes calificados y motivados para cubrir las vacantes.
- Se experimentan una rotación de personal más baja, ya que al demostrar un buen ambiente laboral, el trabajador se siente a gusto con su trabajo, lo realiza de buena manera y difícilmente querrá separarse de él.
- Se experimentan reducciones en los costos por ausentismo.
- Se disfrutan de mayores niveles de satisfacción de los clientes y de lealtad de los mismos.
- Promueven mayor innovación, creatividad y audacia, debido al nivel de confianza existente el colaborador puede desempeñarse sin miedos.
- Las empresas se benefician de mayor productividad y rentabilidad, al mantener motivados a sus trabajadores, ellos trabajaran más y mejor.

Cabe recalcar que el Great Place to Work es semejante a una calificación que se otorga a ciertas empresas que han contratado los servicios del Great Place to Work Institute para hacer estudios mediante las directrices compartidas anteriormente, que permitan identificarla como un “Mejor Lugar para Trabajar”. La mayor parte de ocasiones las grandes empresas son las que invierten en la contratación de estos sistemas, ya que poseen los recursos para poder convertirse en el Mejor Lugar para Trabajar y de esta manera conseguir trabajadores excelentes que gusten colaborar para estas organizaciones.

1.3.2 Modelo motivacional según Maslow

1.3.2.1 Definición

Abraham Maslow, era un psiquiatra y psicólogo estadounidense, impulsó la psicología humanista basada en la autorrealización, la conciencia y la trascendencia, creó la Jerarquía de las Necesidades Humanas mediante una pirámide de necesidades básicas del individuo distribuidas de una manera jerárquica, colocando las necesidades básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas surgen otras de un nivel superior o mejor, y manifiesta que cuando el individuo satisface todas las

necesidades de los niveles bajos logra la autorrealización, que se encuentra en nivel superior de la pirámide, que no es más que un nivel de plena felicidad y armonía. Todo este proceso de satisfacción paulatina de las necesidades lo analizaremos posteriormente.

1.3.2.2 Descripción del modelo

“Cualquier teoría de la motivación debe percatarse no solo del hecho de que el organismo se comporta normalmente como un todo integrado, sino también de que algunas veces no lo hace así. Hay, que sepamos, condicionamientos aislados específicos y costumbres con las que contar, respuestas parciales de varias clases y una serie de fenómenos de disociación y falta de integración...

En apariencia, el organismo está más unido en su integración cuando se enfrenta con éxito a un gran gozo, a un momento creativo, a un gran problema o a una amenaza acuciante...” (Maslow, 1991).

Maslow se refiere al aspecto emocional de las personas, manifestando que no todos somos iguales, hay ciertos aspectos que infieren más en una persona que en otra, por lo tanto el plantea “la jerarquía de las necesidades” que las resume en una pirámide que la analizaremos a continuación:

La escala de las necesidades de Maslow es una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles se los denominan necesidades de déficit y el nivel superior se lo denomina auto-realización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser.

Maslow afirma que primero debemos satisfacer las necesidades de déficit para lograr la auto-realización.

Según la pirámide de Maslow los seres humanos poseemos las siguientes necesidades, agrupadas según lo indicado anteriormente:

Gráfico No. 6: Pirámide de necesidades.



Fuente: (Google Imágenes, 2013)

1.3.2.2.1 Necesidades fisiológicas básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para que una persona pueda vivir y son fáciles de satisfacer, además son innatas en una persona, dentro de estas se encuentra:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor.
- Necesidad de amar y ser amado.

1.3.2.2.2 Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen satisfechas. Estas necesidades engloban todo lo referente a la seguridad y protección, las mismas que también ayudan a poner ciertos límites. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.

- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

1.3.2.2.3 Necesidades de afiliación y afecto

Las personas también tienen necesidades afectivas que deben ser cubiertas mediante recreaciones, amistades, familia, todo lo referente a actividades sociales, como las siguientes:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

1.3.2.2.4 Necesidades de estima

La estima se define como la consideración, cariño o aprecio que se siente por algo o alguien. Maslow describió dos tipos de necesidades de estima:

- Alta: concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- Baja: concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

1.3.2.2.5 Autorrealización o auto-actualización

En este último nivel Maslow utilizó varios términos para denominarlo: “motivación de crecimiento”, “necesidad de ser” y “autorrealización”.

Este nivel engloba las necesidades más elevadas y que a través de su satisfacción se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Los seres humanos pueden llegar a éste nivel, cuando ya todas las necesidades de los niveles anteriores estén satisfechas.

1.3.2.2.6 Personas auto-realizadas

Maslow definió a las personas auto-realizadas con una serie de características que presentaremos a continuación:

- ✓ Personas centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino.
- ✓ Personas centradas en los problemas y que los enfrentan en virtud de sus soluciones
- ✓ Personas con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- ✓ Con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación.
- ✓ Independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios.
- ✓ Resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social; eran inconformistas;
- ✓ Con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana;
- ✓ Buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretenciosos ni artificiales;
- ✓ Frescura en la apreciación, creativos, inventivos y originales;
- ✓ Con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

En definitiva el modelo de Maslow, sugiere que la satisfacción de necesidades es la base para poder alcanzar el éxito, por lo que se enfoca tanto en necesidades básicas como en las necesidades más complejas de la auto realización, que es cuando ya una persona se siente feliz consigo misma y con lo que hace en todo su entorno. Aplicando esto a la relación empleado y empleador, un gerente o líder de una organización debe enfocarse primero en asegurarse de que sus trabajadores tenga todas las necesidades básicas, por así llamarlas, satisfechas, a fin de que puedan enfocarse en la complacencia de las necesidades de la auto-realización para lograr que el trabajador de lo mejor de sí en todas las actividades cotidianas que él realiza, ya sean laborales o sociales y conseguir el equilibrio necesario para que rinda de manera eficiente al momento de entregar su fuerza laboral para la empresa.

1.3.2.3 Características relevantes del modelo

- Según el modelo las necesidades no satisfechas son las que influyen directamente en el comportamiento de las personas, y cuando las necesidades están satisfechas no se genera ningún comportamiento.
- Maslow establece que las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso con el tiempo, es decir según como la persona se vaya desarrollando.
- Los estudios de Maslow demuestran que a medida que la persona logra satisfacer sus necesidades básicas surgen de manera gradual otras necesidades ubicadas en los peldaños superiores de la pirámide, cabe recalcar que no todas las personas tienen las necesidades de autorrealización, ya que es una meta individual y depende del desarrollo y pensamientos de cada persona.
- No es regla que las necesidades más elevadas surgen a medida en que las necesidades básicas van siendo satisfechas. Ya que como se expuso anteriormente depende de cómo se vaya desarrollando la persona, y por ello muchas veces las necesidades pueden ser concomitantes, pero las básicas siempre deben estar satisfechas de manera primordial.
- Las necesidades básicas requieren un ciclo motivador relativamente corto para su satisfacción, por el contrario, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo, ya que en algunos casos son más complejas en el proceso para satisfacerlas.
- Este modelo es de gran ayuda para la aplicación del salario emocional ya que muestra un orden en las necesidades que existen en cada persona y que al satisfacerlas se puede conseguir la autorrealización en una persona, es decir una persona feliz, productiva en su trabajo y que de lo mejor de sí para la empresa en la cual labora. En sí este modelo nos da pautas para saber qué es lo que una persona necesita para sentirse plena tanto en su vida personal como laboral.

1.3.3 Teoría “X” y “Y” de McGregor

1.3.3.1 Definición

Douglas McGregor fue un profesor de administración estadounidense, que se hizo famoso por su obra “The Human Side of Enterprise”, El Lado Humano de las Empresas, en 1.960, en la cual presenta la su Teoría X y Y, demostrando que “toda decisión administrativa tiene consecuencias en el comportamiento de los individuos. La administración bien llevada depende – no solo un poco, sino bastante– de la capacidad para predecir y controlar el comportamiento humano...” (McGregor, 1960), manifiesta también que “la conducta de los administradores esta ostensiblemente influenciada por lo que éstos suponen respecto al comportamiento humano” (McGregor, 1960). Además basándose en las concepciones de la administración de Taylor y Fayol, estableció que su pensamiento era tradicional al indicar que la administración está instituida en la dirección y control sobre los trabajadores de una organización, a este extremo, McGregor lo llamo la Teoría X, y por otra parte, al extremo opuesto lo caracteriza la concepción de un empleado cooperativo y responsable, esta se conoce como la Teoría Y.

1.3.3.3 Teoría “X”

“Tradicional, mecanicista y pragmática, presenta lo siguientes supuestos:

- ✓ Los individuos comunes y corrientes son prejuiciosos e indolentes; no les gusta trabajar;
- ✓ No desean asumir responsabilidades; la mayoría prefiere ser orientada por otros individuos;
- ✓ Tienen poca capacidad creativa para resolver los problemas de las organizaciones;
- ✓ Solo es posible motivar a los individuos en los niveles fisiológicos y de seguridad;
- ✓ La mayoría de las personas necesita estar controlada y ser obligada a perseguir los objetivos de la organización.” (Silva, 2002)

Como podemos darnos cuenta en los supuestos que muestra esta teoría, se describe a los individuos como perezosos, individualistas, ingenuos, no son

inteligentes, que no les gusta el trabajo, que no tienen ambiciones, que prefiere ser dirigidos por otros, que muestran indiferencia hacia los objetivos, misión y visión de la empresa y además les motiva únicamente lo económico; por lo que el administrador de la empresa, que es quien maneja a los trabajadores, debe utilizar métodos de imposición ayudándose con elementos externos que restrinjan el comportamiento disfuncional de sus trabajadores. Además McGregor manifiesta que todo este comportamiento en los individuos se da por las malas experiencias en otras empresas

1.3.3.3 Teoría “Y”

“Está basada en una concepción más moderna del comportamiento humano, presenta los siguientes supuestos:

- ✓ A los individuos comunes y corrientes les gusta trabajar, siempre y cuando las condiciones sean favorables;
- ✓ Tratan de asumir responsabilidades para alcanzar los objetivos de la organización;
- ✓ Tienen un buen nivel de capacidad creativa para resolver los problemas organizacionales;
- ✓ Se les puede motivar en los niveles de las necesidades sociales, de estima y de auto realización, así como en los fisiológicos y de seguridad de las necesidades;
- ✓ Pueden estar orientados hacia la creatividad en el trabajo, siempre y cuando tengan los estímulos adecuados.” (Silva, 2002)

La teoría “Y” muestra todo lo contrario a la teoría “X”, considera al individuo como un ser creativo y que puede dirigirse solo dentro de la organización, siempre y cuando esté motivados para hacerlo. El administrador deberá utilizar los propósitos personales de sus trabajadores para integrarlos con los de la empresa, y de esta manera conseguir que el trabajo sea el medio principal que permita a sus empleados ampliar sus competencias y control personal, así como su sentido de realización.

“La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático, basado en los valores humanos. Para aplicar esta teoría, se recomiendan algunas ideas “innovadoras”, a saber:

- a. Descentralización y delegación: son los medios que liberan a las personas de un control excesivo, permitiéndoles cierto grado de libertad y responsabilidad en la realización de sus tareas;
- b. Ampliación del puesto y mayor significación del trabajo: son los factores que producen innovaciones, alientan la aceptación de responsabilidades en la base de la organización y proporcionan la satisfacción de las necesidades sociales y de estima;
- c. Participación y administración consultiva: características que, en ciertas condiciones, llevan a las personas a orientar su energía creadora hacia la realización de los objetivos, por medio de su participación en la toma de decisiones;
- d. Autoevaluación del desempeño: en este caso los trabajadores establecen sus “blancos” u “objetivos” y controlan (autoevalúan) periódicamente su desempeño. Este proceso exige mucha mayor competencia del superior jerárquico, debido a que se refiere a las características del liderazgo, pues su función también incluye estimular mayores responsabilidades en la planeación y en la evaluación de las aportaciones de los trabajadores.”
(Silva, 2002)

Gráfico No. 7: Características de las Teorías X y Y.

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en la producción • Autocrática • Control externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en el empleado • Democrática • Control interno
Papel del administrador	
Supervisión estrecha, con comportamiento directivo.	Supervisión laxa, con comportamiento de apoyo.
Enfoque principal	
Se hace hincapié en el control, la coacción y la sanción.	Se hace hincapié en el crecimiento, la autonomía y la recompensa.
Naturaleza humana	
Las personas son prejuiciosas, carecen de ambición, necesitan ser conducidas y tienen poco grado de motivación	A las personas, por naturaleza, les gusta trabajar, quieren hacer su mejor esfuerzo y son motivadas por su autocontrol y desarrollo personales.

Fuente: (Silva, 2002)

1.3.3.4 Características relevantes del modelo

- Ayuda a comprobar factores importantes que logran alto rendimiento de los trabajadores en las organizaciones como son la calidad y el servicio, para de esta manera poder invertir correctamente los recursos para potencializarlos.
- Este modelo es clave para regular el comportamiento de las personas al realizar sus labores dentro de la organización y de esta manera saber a ciencia cierta cuál es el personal que está calificado para cada lugar de trabajo, evitando tener malos elementos que no contribuyan con el desarrollo tanto del personal como el de la empresa.
- La satisfacción de los trabajadores se vuelve en el motor para tener más productividad con eficiencia y eficacia. Por lo que la organización debe enfocarse en mantener a sus trabajadores satisfechos y motivados a fin de que ellos entreguen su mejor talento.
- Toma en cuenta el lado sensible del ser humano, no solo lo considera una máquina de trabajo, va más allá de la relación laboral que por ende existe, los jefes deben preocuparse de las necesidades de sus trabajadores, de sus dudas y sobre todo tener muy en cuenta sus sugerencias, ya que el trabajador está en el día a día de la empresa.

Cuadro No. 3: Bases de análisis aplicativas en la investigación.



Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

1.4 Bases jurídicas

Actualmente las entidades de control de nuestro país, en el ámbito laboral, han modificado reglamentaciones con la finalidad de proteger, tanto a trabajadores como empleadores ecuatorianos, mediante el cumplimiento de los preceptos que se encuentra en las Leyes emitidas en nuestro país que regulan las relaciones laborales, las mismas que las detallaremos a continuación:

Código de Trabajo de la República del Ecuador, en el Anexo No.4 se encuentran estos artículos de manera más detallada:

- **Art. 14.-** Estabilidad mínima y excepciones.- el Estado asegura la estabilidad laboral mínima de un año.
- **Art. 38.-** Riesgos provenientes del trabajo.- los riesgos laborales son de cargo del empleador.
- **Art. 42.-** Obligaciones del empleador.
- **Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.
- **Art. 49.-** Jornada nocturna.- se la considera de 19H00 a 6H00, y a su pago se le sumará el 25%.
- **Art. 50.-** Límite de jornada y descanso forzosos.- 40 horas de trabajo por semana y sábado y domingo son días de descanso forzoso.
- **Art. 69.-** Vacaciones anuales.- se establece 15 días al año.
- **Art. 79.-** Igualdad de remuneración.- a trabajo igual le corresponde igual remuneración.
- **Art. 111.-** Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.- remuneración correspondiente a la doceava parte de la suma de las remuneraciones percibidas en el período, se realizará el pago hasta el 24 de diciembre de cada año.
- **Art. 113.-** Derecho a la decimocuarta remuneración.- corresponde a una remuneración básica mínima unificada, que se deberá pagar hasta el 15 de agosto en la sierra.
- **Art. 152.-** Licencia por maternidad y paternidad.- por maternidad permiso de 12 semanas por el nacimiento de su hijo/a, si es un nacimiento múltiple se extienden 10 días más, por paternidad se otorga 10 días de permiso y si

es un parto múltiple o por cesárea se otorga 5 días. Son días de permiso así que el trabajador si goza de remuneración.

- **Art. 153.-** Protección a la mujer embarazada.- no se puede despedir a una mujer por estar embarazada.
- **Art. 155.-** Guardería infantil y lactancia.- los empleadores deben asumir el servicio de guardería para los hijos de sus trabajadores, siempre y cuando tenga más de 50 trabajadores. Durante 12 meses posteriores al parto la madre tiene derecho a dos horas de permiso por lactancia.
- **Art. 196.-** Derecho al fondo de reserva.- pasado el año de servicio todos los trabajadores tienen derecho a percibir sus
- **Art. 201.-** Depósito del fondo de reserva.- los fondos de reserva se puede acumular en el IESS o pueden recibirlos mes a mes en su rol de pagos correspondiente.
- **Art. 410.-** Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- los empleadores debe asegurar a sus empleados condiciones óptimas para trabajar.
- **Art. 412.-** Preceptos para la prevención de riesgos.- el empleador deberá cumplir con las disposiciones establecidas por el Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo.
- **Art. 417.-** Límite máximo de transporte manual.- determina el nivel máximo de carga que puede soportar un trabajador.
- **Art. 418.-** Métodos de trabajo en el transporte manual.- el empleador es responsable de inculcar al trabajador que realiza trabajos que requieren levantar cargas, los métodos que debe utilizar para hacerlo.
- **Art. 440.-** Libertad de asociación.- todos los trabajadores tiene derecho a formar asociaciones o sindicatos y participar en ellos.
- **Art. 459.-** Constitución del comité de empresa.- siempre que exista más de 30 trabajadores se podrá organizar un comité de empresa.
- **Art. 467.-** Derecho de huelga.- todos los trabajadores tienen derecho a interrumpir su trabajo en muestra de descontentos laborales.

La Ley Orgánica de Educación Superior, los artículos se podrán evidenciar en su totalidad en el Anexo No.5:

- **Art. 50.-** Obligaciones adicionales del Rector o Rectora.
- **Art. 51.-** Vicerrector o Vicerrectores.- engloba los requisitos que debe cumplir la persona que ocupará el cargo de vicerrector dentro de un institución
- **Art. 58.-** Votación de las y los servidores y las y los trabajadores para la elección de rector o rectora y Vicerrector o vicerrectora, vicerrectores o vicerrectoras
- **Art. 62.-** Participación de las y los servidores y las y los trabajadores en el cogobierno.- equivale del 1% al 5% del total del personal académico con derecho a voto.
- **Art. 68.-** Garantía de organizaciones gremiales.- en toda institución de educación superior se podrá establecer organizaciones gremiales.
- **Art. 71.-** Principio de igualdad de oportunidades.- garantiza el acceso, permanencia, movilidad y egreso de los actores del sistema de educación superior sin ningún tipo de discriminación.
- **Art. 75.-** Políticas de participación.- las instituciones de educación superior deben promover y garantizar la participación equitativa de mujer y de grupos excluidos.
- **Art. 93.-** Principio de calidad.- consiste en la búsqueda de la excelencia y mejoramiento permanente.
- **Art. 94.-** Evaluación de calidad.- proceso que evalúa las condiciones de la institución, este proceso es permanente y supone seguimiento.
- **Art. 147.-** Personal académico de las universidades y escuelas politécnicas.- sostiene que el personal académico puede dictar cátedra, realizar investigaciones y si su horario lo permite puede también dedicarse a la parte administrativa.

Normativas, reglamentos y políticas de la Universidad Politécnica Salesiana:

- Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana (Anexo No.6):
 - ✓ **Art. 3.-** Misión de la Universidad Politécnica Salesiana.
 - ✓ **Art. 4.-** Visión de la Universidad Politécnica Salesiana.
 - ✓ **Art. 5.-** Fines de la Universidad Politécnica Salesiana.

- ✓ **Art. 6.-** Objetivos de la Universidad Politécnica Salesiana.
- ✓ **Art. 30.-** Funciones y Atribuciones del Vicerrector de Sede.
- ✓ **Art. 32.-** Deberes y Atribuciones del Consejo Administrativo y Económico.
- ✓ **Art. 67.** Del personal administrativo.
- ✓ **Art. 68.-** Derechos de los trabajadores de la Universidad Politécnica Salesiana.
- ✓ **Art. 69.-** Deberes de los trabajadores de la UPS.
- ✓ **Art. 70.** Manifiesta que la máxima autoridad velará por la inclusión, cumplimiento de derechos y participación de todas las personas con discapacidad que forman parte de la Universidad.
- ✓ **Art. 74.-** Sanciones.
- ✓ **Disposición General:**
 - Segunda.- la UPS garantizará un ambiente de respeto de derechos e integridad física de los integrantes de la comunidad universitaria.
 - Tercera.- la UPS garantiza la existencia de organizaciones gremiales.
 - Cuarta.- no se podrá discriminar al personal académico y administrativo.
 - Sexta.- la UPS promoverá y garantizará la participación equitativa de mujeres y de grupos históricamente excluidos.
- Reglamento del Personal Administrativo y de Servicio (Anexo No. 7).
- Políticas de Acción Afirmativa(Anexo No. 8):
 - ✓ Cláusula Primera.- Promoción de valores.
 - ✓ Cláusula Segunda.- Trato igualitario.
 - ✓ Cláusula Tercera.- Adecuaciones físicas.
 - ✓ Cláusula Cuarta.- Acceso a servicios.
 - ✓ Cláusula Quinto.- Ingreso.
 - ✓ Cláusula Sexta.- Permanencia.
 - ✓ Cláusula Séptima.- Promoción
 - ✓ Cláusula Octava.- Convenios.
- Políticas de Comunicación (Anexo No. 9).
- Políticas de Inclusión Social (Anexo No. 10).

1.5 Evaluación del desempeño

1.5.1 Definición

“La evaluación del desempeño es una apreciación del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.” (Chiavenato, 2000, pág. 357)

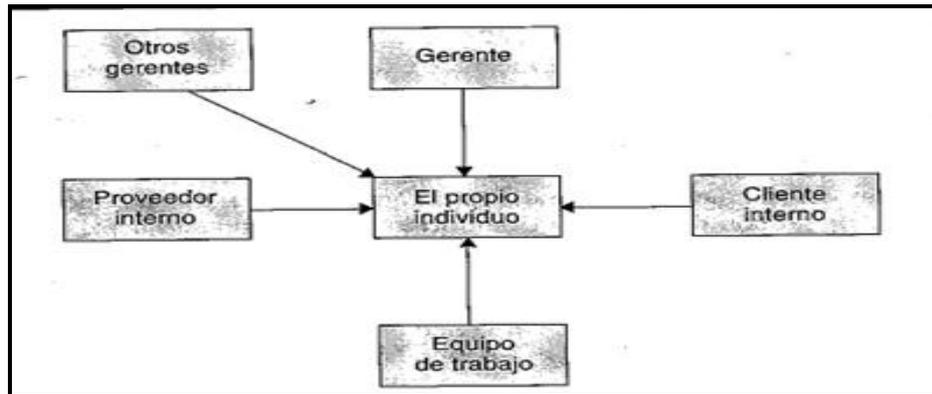
La evaluación del desempeño es un procedimiento que suele aplicarse en las organizaciones a fin de conocer el desenvolvimiento de cada trabajador, en función de sus actividades, de su potencial desarrollo y metas a alcanzar dentro de la organización. Es de gran ayuda para conocer las cualidades de cada persona y de esta manera colocarlo en un puesto de trabajo en donde pueda desenvolverse de mejor manera favoreciendo a su crecimiento profesional y por ende al crecimiento de la empresa.

1.5.2 Responsabilidad por la evaluación de desempeño

Se la atribuye a diferentes dependencias de la organización, de acuerdo a las políticas de recursos humanos adoptados por la misma:

- El gerente: se lo considera responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, por lo que suele ser él quien los evalúa con la ayuda de profesionales de gestión del talento humano.
- El empleado: muchas veces suele utilizarse la autoevaluación de desempeño.
- El equipo de trabajo: es el responsable de definir sus objetivos y el equipo responde por la evaluación de cada miembro.
- El órgano de gestión del personal: responsabiliza a cada gerente de proporcionar la información del desempeño de cada empleado.
- Comité de evaluación: suele utilizarse en la mayoría de organizaciones, se asigna la evaluación del desempeño a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios de distintos departamentos de la organización.
- Evaluador de 360°: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno.

Gráfico No. 8: Responsabilidad por la evaluación del desempeño



Fuente: (Chiavenato, 2000, pág. 362)

1.5.3 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante varios métodos que pueden utilizarse varios dentro de una misma empresa, según sea la necesidad. A continuación los enumeraremos:

- Método de las escalas gráficas
- Método de elección
- Método de incidentes críticos
- Método de comparación por pares
- Método de investigación de campo
- Métodos de frases descriptivas
- Método de autoevaluación
- Método de evaluación de resultados
- Métodos mixtos

1.5.3.1 Método de investigación de campo

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor de la organización, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados para determinar causas y motivos de su desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el jefe su desarrollo en el cargo y en la organización.

1.5.3.1.1 Ventajas del método de investigación de campo

1. Cuando está precedido del análisis de la estructura de cargos y del análisis de aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los cargos bajo su responsabilidad, habilidades, capacidades y conocimientos exigidos;
2. El especialista en evaluación proporciona al jefe una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal;
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario;
4. Admite un planeamiento de acción que elimina obstáculos y mejora el desempeño;
5. Contribuye al acoplamiento de distintas áreas de administración de recursos humanos;
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función del evaluador en la evaluación de personal;
7. Es el método más completo de evaluación del desempeño.

1.5.3.1.2 Desventajas del método de investigación de campo

1. Tiene elevado costo operacional, debido al pago de honorarios al evaluador;
2. El procesamiento es lento, debido a las entrevistas individuales a cada empleado.

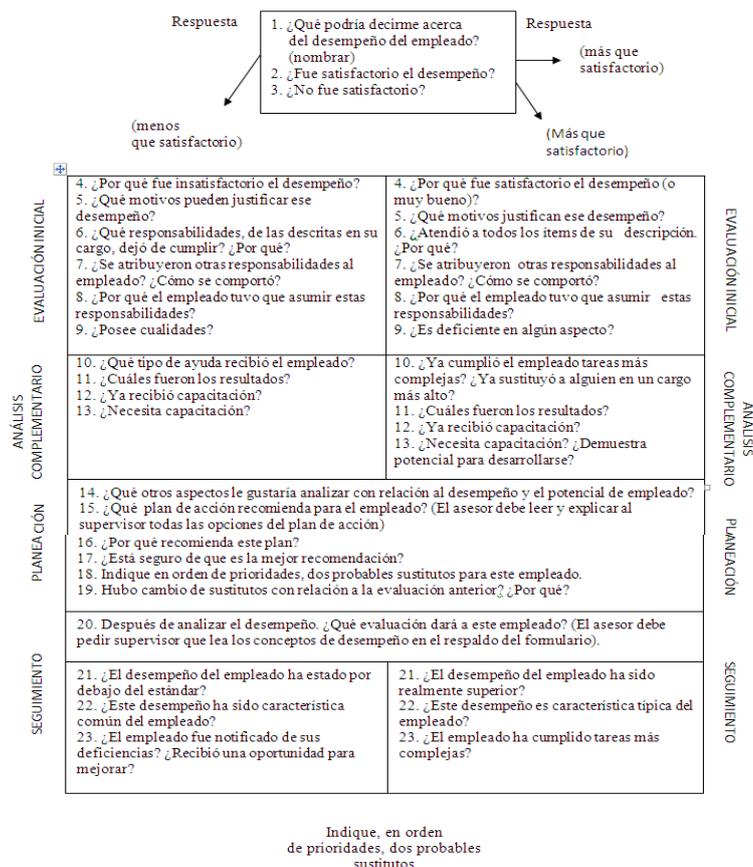
1.5.3.1.3 Procedimiento del método de investigación de campo

El especialista en evaluación de desempeño debe realizar una entrevista a cada trabajador involucrado junto con el jefe departamental y recomendamos que también con el jefe de recursos humanos, a fin de que aprenda ciertos puntos que pueden servirle de mucho en el futuro para la administración del talento humano, deben seguir el cronograma que se presenta a continuación:

- a. Evaluación inicial.- el jefe departamental evalúa inicialmente a su trabajador tomando en cuenta los siguientes criterios:
 - ✓ Desempeño más que satisfactorio (+)
 - ✓ Desempeño satisfactorio (+/-)

- ✓ Desempeño menos que satisfactorio (-)
- b. Análisis complementario.- después de la evaluación inicial el trabajador es evaluado con más profundidad, el jefe es el que responde las preguntas que el evaluador especialista le formula.
- c. Planeación.- cuando ya se analiza el desempeño, se elabora el plan de acción, el mismo que implica los siguientes aspectos, según sea el caso:
- ✓ Asesoría al empleado
 - ✓ Readaptación del empleado
 - ✓ Capacitación
 - ✓ Desvinculación y sustitución
 - ✓ Promoción a otro cargo
 - ✓ Mantenimiento del cargo actual.
- d. Seguimiento.- se encarga de comprobar que el desempeño del trabajador haya mejorado.

Gráfico No. 9: Guía de Entrevista del Método de Investigación de Campo.



Fuente: (Chiavenato, 2000, pág. 378)

1.6 Formulación de hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis

El clima laboral, el reconocimiento por la labor realizada, el sistema de incentivos, el trato impartido por los jefes o compañeros, la comunicación, son algunos de los factores que influyen en la carencia o existencia institucional de las variables para desarrollar el salario emocional en los colaboradores, en el caso particular del personal administrativo de la UPS existe la presencia de las variables que fomentan el salario emocional y estas son las que retienen a la gran mayoría del personal dentro de la Institución.

1.6.2 Variables

Previo a la selección de las variables para este estudio, es importante recalcar brevemente algunos aspectos relevantes.

Las variables permiten agrupar a las personas que conforman la población objeto de esta investigación, según sus características en común, para poder medir e identificar aspectos importantes que encaminaran de manera adecuada esta investigación.

Es importante también clasificar nuestras variables según su naturaleza y pueden ser:

- **Variables Independientes:** son consideradas como el antecedente o causa del problema planteado para la investigación. Por lo general son factores externos que influyen de manera directa en el problema de investigación.
- **Variable Dependiente:** es el resultado o consecuencia generada por el comportamiento de una o varias variables independientes.

Para nuestra investigación establecemos como variable dependiente:

- Nivel de salario emocional existente en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Extensión Quito Campus El Girón.

Como variables independientes tenemos a las siguientes:

- Ambiente laboral: engloba el compañerismo existente en la Institución, la relación entre jefe y súbdito, y entre compañeros. La colaboración mutua en el trabajo, el respeto, empatía, la comunicación y demás aspectos intangibles que infieren en la construcción favorable o desfavorable de un ambiente de trabajo. Según lo manifestado por el Great Place to Work, el ambiente laboral es lo que define a una institución “como un gran lugar para trabajar”.
- Seguridad Laboral: se refiere a la parte física en la que el trabajador se desenvuelve, si cuenta o no con la adecuación necesaria, cómoda y agradable para realizar su trabajo de buena manera. Además si la Universidad otorga, a más del seguro obligatorio del IESS, otro que pueda cubrir accidentes laborales y de otras índoles.
- Desarrollo Profesional: evalúa las posibilidades de ascensos dentro de la Institución, si se imparten o no capacitaciones y si estas son percibidas de buena manera por el trabajador.
- Bonificaciones Extra- Salariales: muchas veces las empresas suelen premiar a sus trabajadores con bonificaciones adicionales a los obligados por la Ley, actualmente la Universidad Politécnica Salesiana, es una de esas empresas, ya que cuenta con un sistema de incentivos adicionales para sus trabajadores. Se evaluará el impacto que estos tienen en el trabajador.
- Estabilidad Laboral: muestra el grado de estabilidad existente en la Institución.
- Reconocimiento del Desempeño: involucra todos los aspectos con los que el trabajador se siente premiado o apreciado por la Institución para la cual trabaja.
- Credibilidad hacia la empresa: es el grado de confianza que el trabajador depositó en la Institución. El compromiso que tiene el trabajador para con las metas organizacionales.

- Nivel de satisfacción del trabajador con la labor que realiza dentro de la empresa: se analizará si el trabajador está conforme con su labor dentro de la Institución.

Según lo manifestado por el Great Place to Work, todas las variables independientes enumeradas anteriormente son las que definen a una institución “como un gran lugar para trabajar”, su buen manejo y aplicación contribuyen al éxito en la administración del talento humano y por ende al éxito de la empresa en conjunto.

En lo que se refiere a lo manifestado por Maslow, el desarrollo de las variables independientes mencionadas, contribuyen a que el trabajador pueda alcanzar la auto-realización, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal también, siempre y cuando el trabajador este psicológicamente sano y además tenga deseos de cambio y superación.

McGergor, es muy claro al mencionar que en la Teoría “Y” el trabajador gusta de su labor dentro de la institución, y no por obligación ni por imposiciones, sino porque se siente contento y motivado para realizarlo, estas variables independientes citadas anteriormente contribuyen de sobremanera para que el trabajador se sienta motivado emocionalmente para aportar lo mejor de su talento dentro de la organización, y de esta manera contribuyendo al crecimiento de la misma.

Las variables que analizaremos en esta tesis son intrínsecas, ya que el salario emocional es un tema que no solo involucra el aspecto económico, ya que si bien es cierto es el motivo que impulsa a un individuo a trabajar, en la mayoría de casos, pero fuera de esto el aspecto emocional de las personas es el que interviene de manera directa en la estabilidad laboral de un trabajador y sobre todo en el gusto de trabajar para cierta organización. Además de ello aclaramos que se excluirá de este estudio los beneficios extra salariales que establece la Ley Laboral del Ecuador, como el decimotercer sueldo, decimocuarto sueldo, fondos de reserva y vacaciones contemplados en los Art. 69, 111, 113 196 y 201 del Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012). Además realizaremos un análisis para comprobar si la

Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, campus “El Girón” cumple o no con lo establecido en el Código de Trabajo del Ecuador.

A continuación en el Cuadro No. 4 se desglosan de las variables anteriores todos los aspectos involucrados con su respectivo sustento legal, en caso de existir. A fin de comprobar si la Universidad cumple o no con lo estipulado en la Ley:

Cuadro No. 4: Sustentos y concordancias legales correspondientes a cada variable independiente.

Variable	Sustentos Legales	Observación
Nivel de comunicación entre los niveles de jefatura y subordinados.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Nivel de simpatía entre jefaturas y subordinados.	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 13.	Es obligación del empleador tratar a los trabajadores con consideración y respeto.
Conocimiento de la visión, misión y objetivos de la UPS.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Infraestructura, equipo, herramientas y materiales necesarios y adecuados para desempeñar su trabajo.	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 2 y 8. Adicional Capítulo V del mismo Código.	Se debe otorgar al trabajador seguridad en su lugar de trabajo e indemnizarlo en caso de accidentes laborales. Se deberán establecer comedores, escuelas y comisariatos. El suministro de materiales e implementos de trabajo es obligatorio.

Variable	Sustentos Legales	Observación
Recepción de capacitaciones.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Nivel de conformidad con capacitaciones recibidas.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Confianza para expresar ideas, sugerencias y malestares.	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 10, 15, 20. Título V, Capítulo I y II.	El empleador debe atender reclamos de sus trabajadores. Además el empleador debe permitir la creación de asociaciones de trabajadores y darles facilidades para su desempeño como tal.
Flexibilidades de horarios.	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 9. Y Art.152 del mismo Código.	El permiso para atenciones médicas, cumplimiento de requerimientos legales y por maternidad y paternidad es obligatorio sin que deban ser descontados de su remuneración. Los permisos para estudiar o por alguna otra circunstancia no están contemplados en la Ley.
Estabilidad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Art. 14, Título I del Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012) Mandato Constituyente N°4 Art. 1. 	La estabilidad que se debe proporcionar a un trabajador es mínimo de un año.El Mandato Constituyente manifiesta que el Estado garantiza la estabilidad laboral, más no indica el lapso de tiempo de trabajo que se considera como estable.
Seguridad laboral.	Art. 38, Título I del C Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012)	El empleador debe indemnizar al trabajador por accidentes laborales, siempre y cuando el IESS no lo haga.
Alimentación	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 4.	Únicamente se proporcionará alimentación al personal que labore a más de 2 kilómetros de la población más cercana.
Uniformes o ropa adecuada para el trabajo.	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 29.	Es obligación del empleador suministrar de forma gratuita ropa acorde a la función de cada trabajador, una vez por año.

Variable	Sustentos Legales	Observación
Guardería	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 155.	Es obligación del empleador establecer un lugar de guardería para los hijos de sus trabajadores, asumiendo los costos necesarios para prestar este servicio. Siempre y cuando supere los 50 trabajadores.
Transporte	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Recepción de beneficios extra-salariales. (Bonificaciones por cumplimiento, por cumpleaños, por antigüedad, tarjetas de descuento en víveres, etc.)	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 6.	El empleador otorgará a sus trabajadores tarjetas o bonos de descuento en locales que suministren artículos de primera necesidad. El empleador puede otorgar los beneficios adicionales que considere importantes a sus trabajadores, no existe un límite para esto.
Percepción de justicia dentro de la UPS.	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 79.	A igual trabajo igual remuneración, sin preferencias ni discriminaciones.]
Percepción de equidad dentro de la Institución	Código de Trabajo (última modificación al 26/09/2012), Título I, Art. 42, numeral 33 y 35.	Establece que es obligación del empleador contratar una persona con discapacidad por cada 25 trabajadores y proporcionarle lo necesario para que pueda desempeñar su trabajo según.
Nivel de satisfacción con los beneficios que le entrega la UPS.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Oportunidades de Ascensos.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Nivel de apego a la labor que desempeña.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Percepción de la Institución.	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.
Ambiente Laboral, relaciones con compañeros	Sin sustento y/o concordancia legal.	Sin sustento y/o concordancia legal.

Fuente: (Great Place to Work, 2013);(Código de Trabajo de la República del Ecuador, 2012)

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Investigación

2.1.1 Definición del método de investigación

Para nuestra investigación utilizaremos el Método Descriptivo ya que como su nombre lo indica, identifican las características externas de un fenómeno, en un determinado tiempo y en una determinada circunstancia.

2.1.2. Definición de las técnicas de investigación

Para nuestro caso al enfocarnos en el método descriptivo, tenemos opción a utilizar como técnicas a la encuesta y entrevista, debido a que lo que deseamos son datos que contengan las opiniones de cada individuo sujeto de investigación.

2.2 Diseño y proceso de la investigación

Tomando en cuenta que las variables objeto de medición son intrínsecas, se debe aplicar un instrumento que muestre opiniones, vivencias y experiencias de la población objeto de nuestro estudio.

Por ello hemos decidido realizar una encuesta a fin de determinar la importancia de todas las variables plateadas. Posterior a la aplicación y análisis de la encuesta a aplicar, realizaremos entrevistas no estructuradas, considerando un cuestionario para los trabajadores subordinados y otro para los trabajadores que ocupan jefaturas a fin de determinar de manera más precisa qué variables tienen más incidencia en el personal y que variables de menos importancia.

Para las encuestas, entrevistas a subordinados y entrevistas a jefes se utilizará el muestreo aleatorio simple.

2.3 Población

2.3.1 Identificación de la población

Para nuestro estudio, nos enfocaremos en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Extensión Quito, Campus “El Girón”, el mismo que está conformado por 195 personas, 98 hombres y 97 mujeres. Estos datos fueron proporcionados el día miércoles 3 de abril del 2013, por el Dr. Guillermo Pillajo, Director Técnico de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.

La población para nuestro estudio es considerada finita, ya que sabemos el número exacto de personas que comparten la característica de ser trabajadores administrativos. El detalle del personal y sus respectivos cargos y departamentos los detallaremos en el Anexo No. 1.

Cuadro No. 5: Personal Administrativo de la UPS, extensión Quito, Campus “El Girón”

ÁREA	SUBORDINADOS	JEFATURA	TOTALES
ADMINISTRATIVA	52	0	52
ANTROPOLOGÍA CRISTIANA	1	0	1
BIBLIOTECA	12	1	13
BIENESTAR ESTUDIANTIL	2	1	3
CENTRO DE CAPACITACIÓN EN SISTEMAS INFORMÁTICOS	2	1	3
CENTRO DE CAPACITACIÓN MULTIMEDIAL	2	0	2
CENTRO DE CULTURA FÍSICA	1	0	1
CENTRO DE GESTIÓN DE IMPLEMENTACIÓN POR PROCESOS	9	0	9
CENTRO PSICOLÓGICO	1	0	1
COMUNICACIÓN	6	0	6
COMUNICACIÓN SOCIAL	1	0	1
CULTURA	2	1	3
DIRECCIONES DE ÁREA	1	0	1
EDUCACIÓN INTERCULTURAL	1	1	2
EDUCACIÓN VIRTUAL	2	1	3
FINANCIERA	10	1	11
INGENIERÍA EN BIOTECNOLOGÍA RECURSOS NATURALES	1	0	1
LABORATORIOS CIVABI	3	0	3
PASTORAL	4	0	4
PEDAGOGÍA	1	0	1
PROYECTO MIES-UPS	30	0	30
PSICOLOGÍA	2	0	2
SECRETARÍA DE CAMPUS	19	0	19
SISTEMAS	6	0	6
TALENTO HUMANO	13	0	13
VICERRECTORADO DE SEDE	3	0	3
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	1	0	1
TOTALES	188	7	195

Fuente: (Departamento de Gestión de Talento Humano, 2013)

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta.

2.4 Muestra

Para la determinación de una muestra existen múltiples fórmulas matemáticas, para la aplicación de la encuesta emplearemos la fórmula establecida para la población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 Pm * Qm}{Z^2 * Pm * Qm + (N - 1)(Ep^2)}$$

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza (95%=1.96)

p= probabilidad de éxito o proporción esperada 0.5%

q= probabilidad de fracaso (1-p)

e= precisión (error máximo admisible en términos de proporción = 10%)

n= tamaño muestra.

$$n = \frac{195 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,10^2 * (195 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{187,278}{1,94 + 0,964}$$

$$n = 64,57$$

$$\mathbf{n = 65 encuestas}$$

Para la aplicación de las entrevistas utilizaremos la fórmula del muestro estratificado, para nuestra investigación mediante la aplicación de entrevistas determinamos dos estratos:

- Trabajadores Subordinados
- Trabajadores de Jefaturas

Cabe recalcar, que según la entrevista realizada al Dr. Guillermo Pillajo, Director de Gestión de Talento Humano Anexo No. 3, muchos de los jefes de los departamentos detallados en el Cuadro No. 5, no se encuentran clasificados como “personal administrativo”, debido a que por una cuestión

netamente interna se los ha clasificado como docentes, ya que ellos cuenta con estudios de maestrías y laboran más de cuarenta horas semanales, por lo que se ha tomado la decisión de clasificarlos como docentes para que su remuneración abarque y reconozca estos aspectos. Por lo tanto estas personas no están consideradas para esta entrevista.

Aplicaremos la siguiente fórmula de nuestro estratificado para obtener el cantidad de trabajadores subordinados y de jefaturas a los que entrevistaremos de forma aleatoria simple:

$$ni = \frac{n * Ni}{N}$$

N = tamaño de la población

n = muestra

Ni = tamaño de la población del estrato

$$ni = \frac{65 * 188}{195}$$

$$ni = 62,66$$

ni = 63 entrevistas a trabajadores subordinados

$$ni = \frac{65 * 7}{195}$$

$$ni = 2,33$$

ni = 3 entrevistas a trabajadores de jefaturas

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para llevar a cabo nuestra investigación empezamos por diseñar la encuesta a aplicar basada en las variables establecidas anteriormente, nuestro objetivo al diseñar esta encuesta es determinar el nivel de importancia que cada variable ocupa en el personal administrativo de la UPS, la encuesta se la puede observar en el Anexo No. 11.

2.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de los datos arrojados por la aplicación de las encuestas y entrevistas aplicaremos las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y codificación de datos
- Tabulación
- Gráficos
- Análisis e Interpretación

Tabulando los resultados de las 65 encuestas aplicadas al azar al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Extensión Quito, Campus “El Girón”, obtuvimos los siguientes resultados:

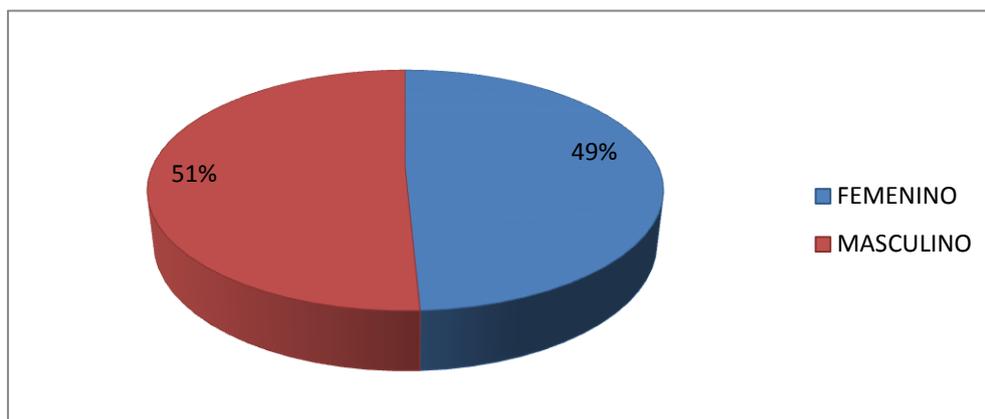
Cuadro No. 6: Promedio de mujeres y hombres encuestados, clasificados como personal administrativo de la UPS, extensión Quito, Campus “El Girón”.

DATOS	CANTIDAD
FEMENINO	32
MASCULINO	33
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 10: Promedio de mujeres y hombres encuestados, clasificados como personal administrativo de la UP S, extensión Quito, Campus “Girón”.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: con estos resultados podemos determinar que no existen diferencias significativas en el género del personal administrativo, ya que los hombres ocupan el 51% y las mujeres el 49%. Entonces los resultados serían unificados para hombres y mujeres.

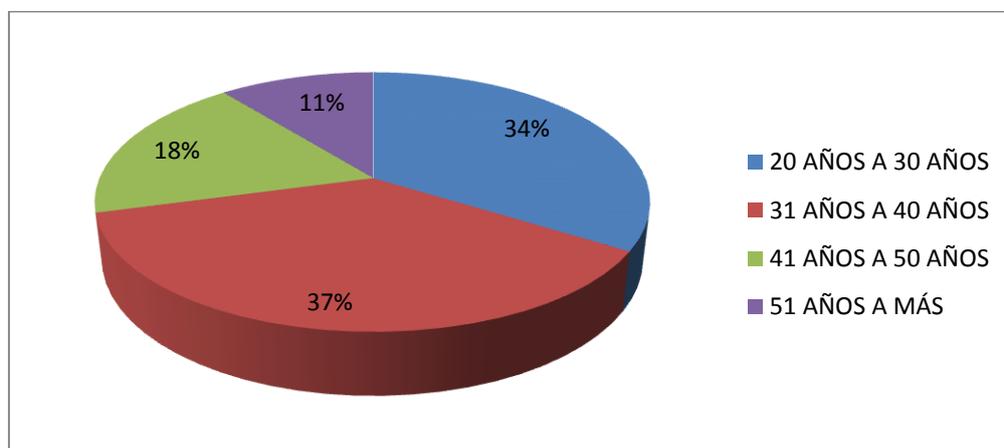
Cuadro No. 7: Promedio de edad del personal clasificado como administrativo, encuestados en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.

DATOS	CANTIDAD
20 AÑOS A 30 AÑOS	22
31 AÑOS A 40 AÑOS	24
41 AÑOS A 50 AÑOS	12
51 AÑOS A MÁS	7
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 11: Promedio de edad del personal clasificado como administrativo, encuestados en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: Según estos resultados se puede evidenciar que el 37% del personal encuestado oscila desde 31 años hasta 40 años. No muy lejos con un 34% se encuentra el personal de entre 20 años a 30 años, con el 18% el personal de 41 a 50 años y con un 11% personal mayor a 51 años. Podemos ver que la mayoría del personal que labora en la UPS es relativamente joven, pero no han dejado de lado la experiencia y conocimientos de las personas mayores de 41 años.

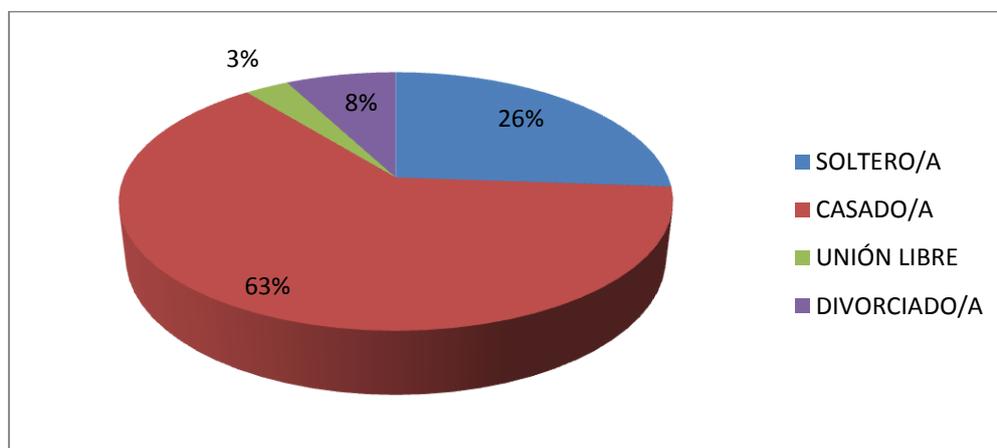
Cuadro No. 8: Promedio de estado civil del personal clasificado como administrativo, encuestado en la UPS, extensión Quito, Campus “El Girón”.

DATOS	CANTIDAD
SOLTERO/A	17
CASADO/A	41
UNIÓN LIBRE	2
DIVORCIADO/A	5
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 12: Promedio de estado civil del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa

Interpretación: Según la investigación el 63% del personal encuestado son casados, el 26% está soltero, el 8% está divorciado y el 3% en unión libre. Estos datos nos servirán en adelante para atribuirle niveles de importancia a las necesidades que se presentan en los diferentes estados civiles de cada persona.

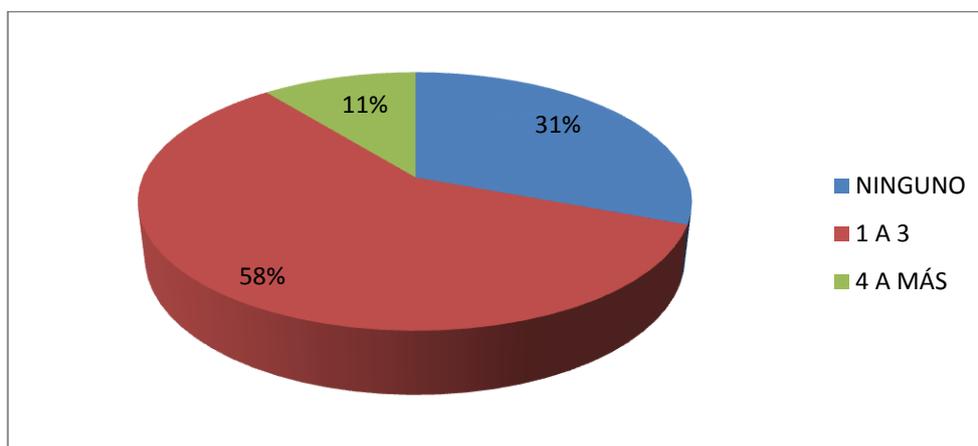
Cuadro No. 9: Promedio de número de hijos del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.

DATOS	CANTIDAD
NINGUNO	20
1 A 3	38
4 A MÁS	7
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 13: Promedio de número de hijos del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: el 58% del personal encuestado tiene de 1 a 3 hijos, el 31% no tiene hijos y el 11% tiene más de 4 hijos. Este punto al igual que el anterior nos servirá para determinar las necesidades de cada grupo de personas según estos datos.

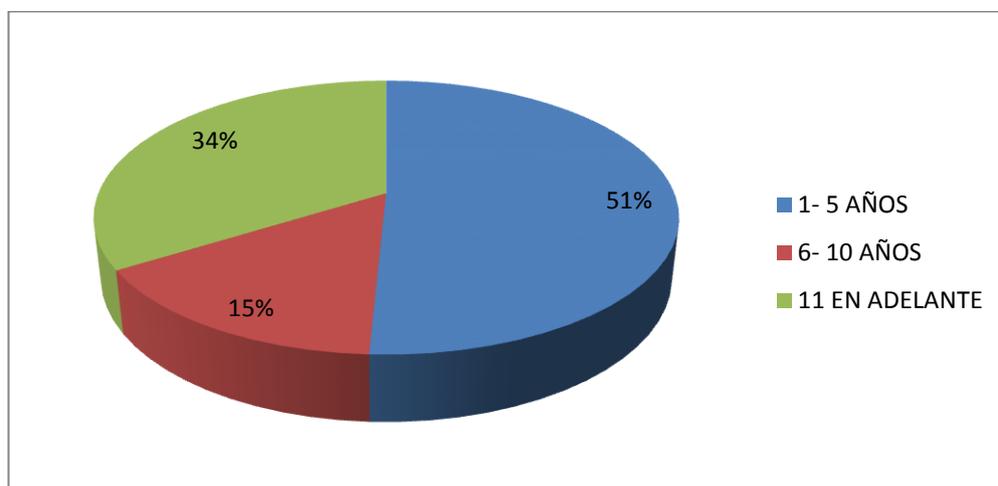
Cuadro No. 10: Promedio de años trabajados en la Institución por parte del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.

DATOS	CANTIDAD
1- 5 AÑOS	33
6- 10 AÑOS	10
11 EN ADELANTE	22
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 14: Promedio de años trabajados en la Institución por parte del personal clasificado como administrativo, encuestado en la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: el 51% del personal encuestado trabaja de 1 a 5 años en la Institución, el 34% trabaja más de 11 años en la UPS y el 15% trabaja de 6 a 10 en la Universidad. Con estos datos podemos darnos cuenta que la estabilidad laboral prolifera en la Institución ya que un alto porcentaje como es el 34% corresponde a personas que llevan más de 11 años en la institución.

Pregunta No. 1

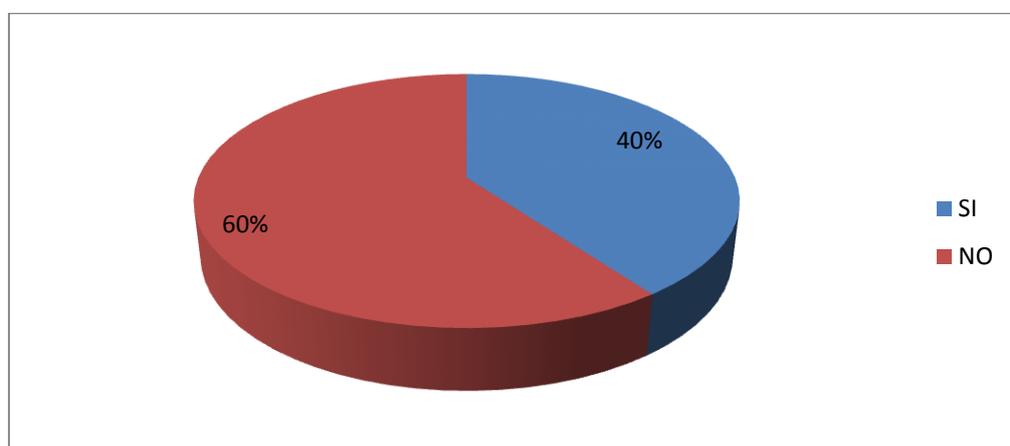
Cuadro No. 11: ¿Conoce el concepto de salario emocional?

DATOS	CANTIDAD
SI	26
NO	39
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 15: ¿Conoce el concepto de salario emocional?



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: el 60% del personal encuestado manifiesta que no conoce el concepto de salario emocional y el 40% tiene conocimientos de este tema.

Pregunta No.2.

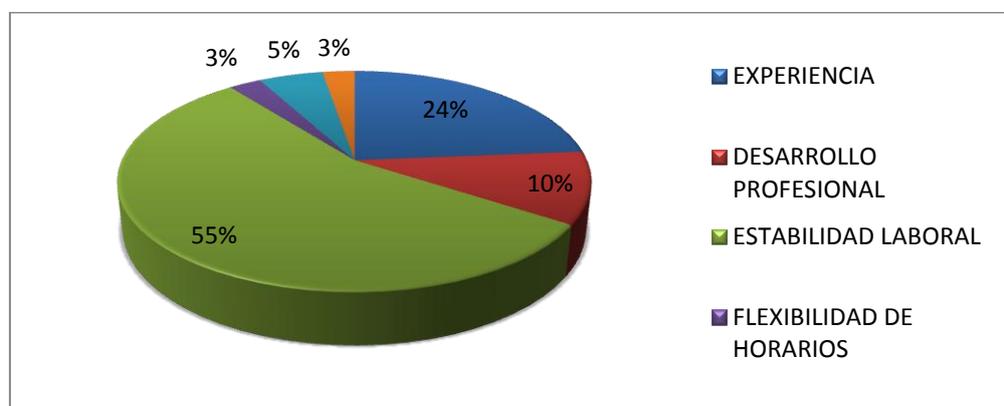
Cuadro No. 12: De los beneficios que le entrega la UPS, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.

DATOS	CANTIDAD
EXPERIENCIA	15
DESARROLLO PROFESIONAL	7
ESTABILIDAD LABORAL	36
FLEXIBILIDAD DE HORARIOS	2
AMBIENTE DE TRABAJO ADECUADO	3
RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO	2
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 16: De los beneficios que le entrega la UPS, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: podemos evidenciar que lo más importante para el 55% es la **estabilidad laboral**. Para el 24% la **experiencia** adquirida es un aspecto importante. El 10% el **desarrollo profesional** que les proporciona la Institución, el 5% el **ambiente de trabajo adecuado** existente en la UPS. El 3% **la flexibilidad de horarios** y para el **reconocimiento del desempeño**.

Pregunta No. 3.

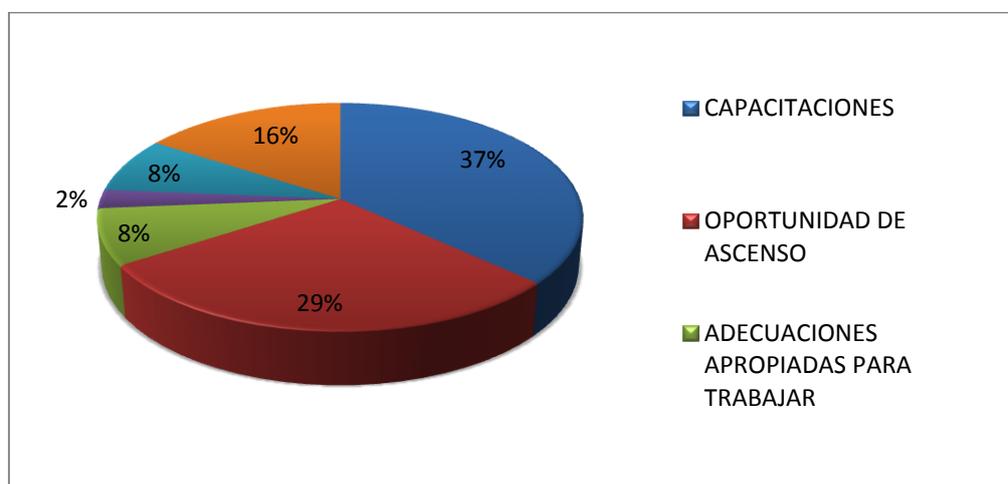
Cuadro No. 13: ¿Qué le gustaría recibir de la UPS?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.

DATOS	CANTIDAD
CAPACITACIONES	24
OPORTUNIDADES DE ASCENSO	19
ADECUACIONES APROPIADAS PARA TRABAJAR	5
BENEFICIOS ADICIONALES	1
BUEN AMBIENTE LABORAL	5
RECOCIMIENTOS DEL DESEMPEÑO	11
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 17: ¿Qué le gustaría recibir de la UPS?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: al 37% le gustaría recibir más **capacitaciones**, al 29% les gustaría tener **oportunidades de ascenso**, al 16% **reconocimiento del desempeño**, el 8% un **buen ambiente laboral** y **adecuaciones apropiadas para trabajar** y con el 2% **beneficios adicionales**.

Pregunta No. 4.

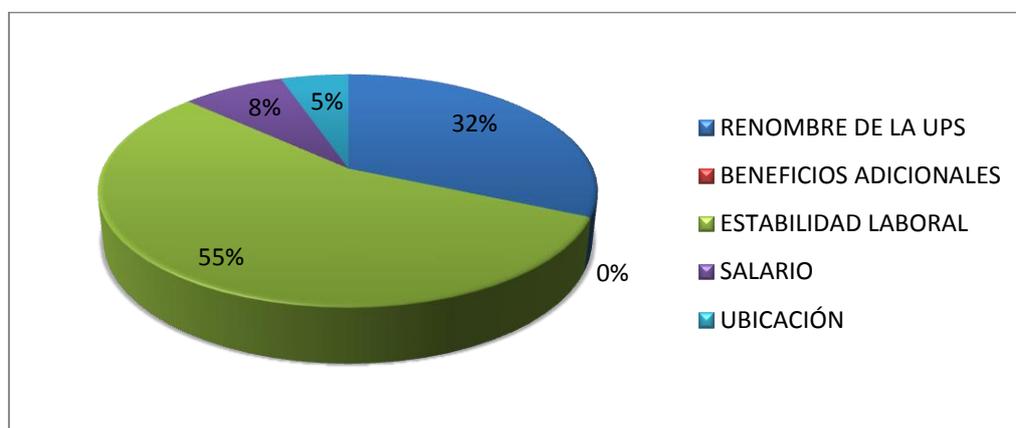
Cuadro No. 14: ¿Cuáles son las razones por las que usted decidió trabajar en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.

DATOS	CANTIDAD
RENOMBRE DE LA UPS	21
BENEFICIOS ADICIONALES	0
ESTABILIDAD LABORAL	36
SALARIO	5
UBICACIÓN	3
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 18: ¿Cuáles son las razones por las que usted decidió trabajar en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: al 55% les atrajo la **estabilidad laboral** que ofrecía la UPS, al 32% el **renombre de la UPS**, al 8% el **salario** ofrecido. Al 5% les atrajo la **ubicación** de la Institución, y con el 0% está la opción de **beneficios sociales** que para ninguna persona encuestada fue de relevancia.

Pregunta No. 5.

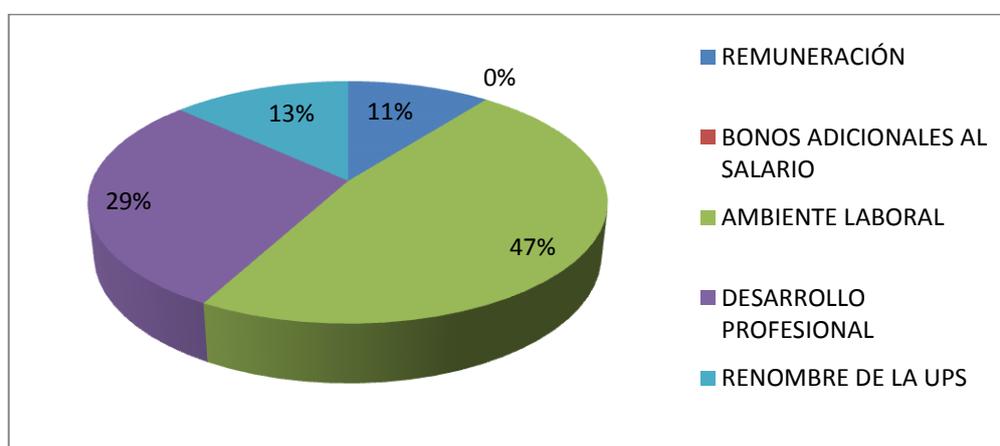
Cuadro No. 15: ¿Cuáles son las razones por las cuales usted sigue trabajando en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.

DATOS	CANTIDAD
REMUNERACIÓN	7
BONOS ADICIONALES AL SALARIO	0
AMBIENTE LABORAL	31
DESARROLLO PROFESIONAL	19
RENOMBRE DE LA UPS	8
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 19: ¿Cuáles son las razones por las cuales usted sigue trabajando en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: el 47% se mantiene en la UPS por el **ambiente laboral**, el 29% por el **desarrollo profesional**, para el 13% es importante el **renombre de la UPS**, al 11% les retiene su remuneración. Los **bonos adicionales al salario** no tienen mayor relevancia para el personal.

Pregunta No. 6.

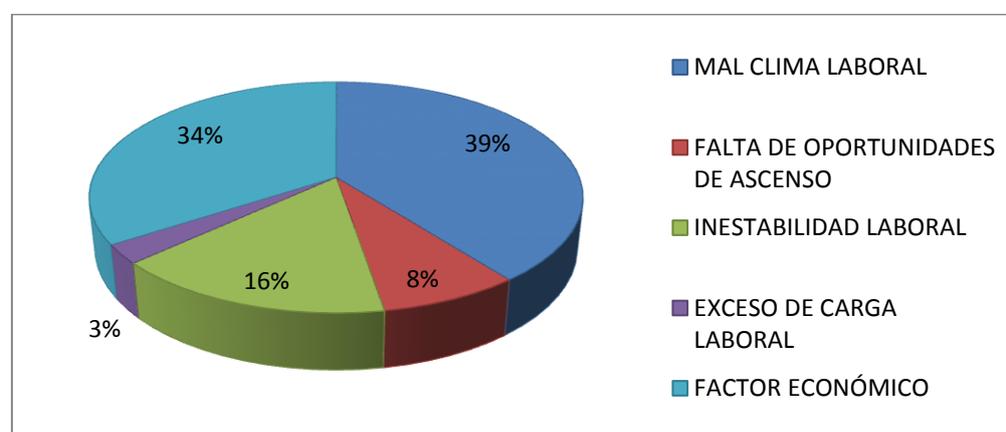
Cuadro No. 16: ¿Por qué motivos abandonaría usted un lugar de trabajo?; ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.

DATOS	CANTIDAD
MAL CLIMA LABORAL	25
FALTA DE OPORTUNIDADES DE ASCENSO	5
INESTABILIDAD LABORAL	11
EXCESO DE CARGA LABORAL	2
FACTOR ECONÓMICO	22
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 20: ¿Por qué motivos abandonaría usted un lugar de trabajo?; ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: para el 39% el **mal clima laboral** sería de mayor consideración al momento de abandonar un trabajo, para el 34% el **factor económico**, para el 16% la **inestabilidad laboral**, para el 8% la **falta de oportunidades de ascenso** y para el 3% el **exceso de carga laboral**.

Pregunta No. 7.

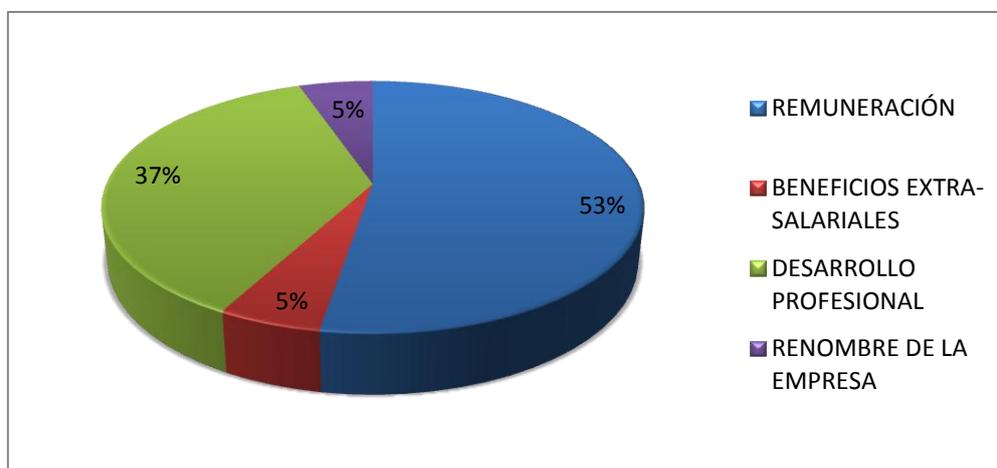
Cuadro No. 17: ¿Qué beneficios busca al considerar una oferta de otra empresa?; ordene del 1 al 4, considerando que 1 es el más importante y 4 el menos importante.

DATOS	CANTIDAD
REMUNERACIÓN	35
BENEFICIOS EXTRA-SALARIALES	3
DESARROLLO PROFESIONAL	24
RENOMBRE DE LA EMPRESA	3
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 21: ¿Qué beneficios busca al considerar una oferta de otra empresa?; ordene del 1 al 4, considerando que 1 es el más importante y 4 el menos importante.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: al momento de considerar otra oportunidad de trabajo el 53% del personal encuestado lo haría por una mejor **remuneración**, el 37% consideraría el **desarrollo profesional**, y con el 5% considerarían los **beneficios extra- salariales** y el **renombre de la empresa**.

Pregunta No. 8.

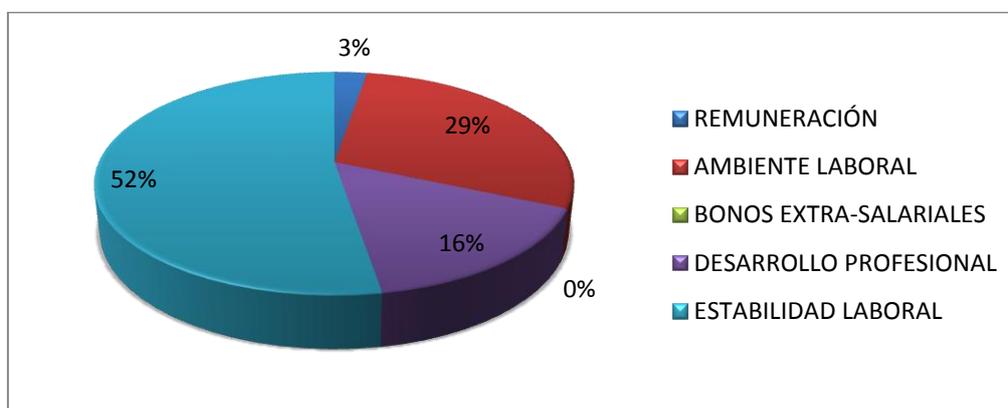
Cuadro No. 18: ¿Por qué razones cree usted que la UPS puede ser considerada como la mejor universidad para trabajar?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.

DATOS	CANTIDAD
REMUNERACIÓN	2
AMBIENTE LABORAL	19
BONOS EXTRA-SALARIALES	0
DESARROLLO PROFESIONAL	10
ESTABILIDAD LABORAL	34
TOTAL	65

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Gráfico No. 22: ¿Por qué razones cree usted que la UPS puede ser considerada como la mejor universidad para trabajar?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

Interpretación: al 52% le atrae la **estabilidad laboral** de la UPS, al 29% el **ambiente laboral**, para el 16% el **desarrollo profesional** y para el 3% la **remuneración** es lo que más les agrada de la UPS, finalmente los **bonos extra- salariales** no tienen mayor inferencia en el personal.

En las entrevistas aplicadas aleatoriamente a 63 colaboradores administrativos subordinados y a 3 trabajadores de jefaturas de la UPS, extensión Quito campus “El Girón”, pudimos evidenciar que:

- Existen múltiples **medios de comunicación** interna como:
 - ✓ Verbal
 - ✓ Correo Institucional
 - ✓ Vía telefónica
 - ✓ Radio de telecomunicaciones
 - ✓ Quipux
 - ✓ Carteleras
 - ✓ Posters de avisos

Los trabajadores de oficina se comunican con sus compañeros y jefes mediante el correo institucional, verbalmente si es un requerimiento informal y este puede ser canalizado vía telefónica también, adicional a ello las personas del departamento administrativo utilizan radios de telecomunicación a fin de comunicarse con el personal de mantenimiento, limpieza y seguridad. Muchos de los trabajadores también utilizan el Quipux. La mayoría de los entrevistados reciben respuestas a sus requerimientos en 24 horas pero otros reciben una respuesta en más de 48 horas y al obtener este retardo en la comunicación ellos se sienten malgenios, inconformes, muchas veces optan por dirigirse personalmente de manera verbal hacia la persona que no emite la respuesta a fin de apresurar en algo la contestación o muchas veces optan por comunicarse con un superior para que proceda a presionar a su colaborador para emitir la respuesta. Para mejorar la comunicación los entrevistados sugirieron utilizar medios de comunicación formales a fin de tener respuestas más rápidas y por el mismo medio que se utilizó la emisión, otra sugerencia es fortalecer los medios de comunicación, es decir se debe estructurar mejor el sistema o los sistemas que se utilizan a fin de que se apeguen a las necesidades de la Institución. La UPS cuenta con un medio de comunicación denominado Quipux que es similar al correo institucional, la mayoría de los entrevistados lo utilizan ya que algunos colaboradores no cuentan con computadoras y su comunicación es verbal, por radios de telecomunicación, pero hay personas que trabajan en oficinas que no lo utilizan porque es muy

complejo y muchas veces no es tan efectivo en su uso y prefieren utilizar el correo institucional, por ello los entrevistados manifiestan que se debería revisar el Quipux a fin de hacerlo más amigable a las necesidades de quienes lo utilizan. Los jefes sugieren mejorar la comunicación interdepartamental, establecer procedimientos de información ascendente y descendente y desean también que exista una comunicación dinámica en donde intervengan todos los elementos del proceso de comunicación.

- En cuanto a la **relación laboral con su jefe** inmediato, los entrevistados manifestaron que es buena y unos pocos manifestaron que es mala ya que no les gusta el trato que reciben de parte de su jefe, que muchas veces se debe a la comunicación deficiente que existe entre ellos. A muchos trabajadores les gustaría compartir más con sus jefes, no solo en el entorno laboral, a fin de generar un ambiente de confianza que les permita desenvolverse de mejor manera. Además los colaboradores manifiestan que no siempre son aceptadas sus sugerencias por lo que se genera cierto malestar por parte del trabajador.
- **Los implementos** que utilizan los trabajadores en su labor son suministrados por el almacén universitario pero muchas veces, sobre todo el personal de limpieza, manifiesta que no se les proporciona de manera puntual los implementos como guantes de caucho y mandiles nuevos, ya que los actuales están desgastados.
- **La UPS ha capacitado** al personal en forma global, es decir a todos ha entregado los mismos temas de capacitación, está cumpliendo con capacitar al personal, pero sí debería enfocarse un poco más en cada área ya que no todos tienen las mismas necesidades de formación profesional. Este problema se da por el desconocimiento de la mayoría de colaboradores de la existencia de apoyo por parte de la UPS para capacitarlos en áreas que cada trabajador considere necesarias para desenvolverse mejor en su labor dentro de la Institución.
- En cuanto a la **seguridad laboral**, los trabajadores comentan que se sienten seguros dentro de las instalaciones de la UPS, a pesar de que algunos piensan que las instalaciones son antiguas, pero siempre han contado con un botiquín en su lugar de trabajo y además cuentan con un departamento médico al que pueden acudir en caso de algún accidente o malestar en su salud. Adicional

poseen, voluntariamente, un seguro privado, el pago del 50% lo asume el trabajador y el otro 50% la UPS.

- Los trabajadores subordinados entrevistados, en su mayoría, desearían contar con el **servicio de alimentación** a precios módicos, pero los trabajadores de jefatura prefieren no tener este servicio a fin de cambiar de ambiente en su hora de almuerzo, el servicio de guardería con el que la UPS cuenta desde hace algún tiempo, es de gran ayuda para muchos trabajadores al brindarles tranquilidad y seguridad para sus hijos. Algunos trabajadores desearían contar con el servicio de transporte también, pero este proyecto ya se ha presentado a las autoridades, pero no tuvieron una respuesta favorable, debido a la existencia de múltiples líneas de buses y transporte en general, por lo que no es considerado como un beneficio prioritario para los trabajadores.

Como **bonificaciones extra-salariales** los trabajadores reciben:

- Bono por eficiencia.
- Bono por cumpleaños.

Los colaboradores se sienten conformes con estos bonos adicionales que la UPS les entrega una vez por año cada uno de ellos. Aunque algunos manifiestan, por desconocimiento, que existen favoritismos al momento de cancelar los bonos por eficiencia, lo que provoca malestares y una percepción de inequidad e imparcialidad por parte de la UPS hacia algunos trabajadores.

- Otro aspecto que genera malestar en algunos trabajadores es la existencia de **discriminación** tanto a personas discapacitadas como a personas de otras culturas.
- Muchos de los trabajadores no han tenido **oportunidades de ascenso**, algunos trabajadores quisieran cambiar de área de trabajo, o de puesto, pero la mayoría se siente identificada con su trabajo.
- En cuanto al **ambiente laboral** la mayoría de trabajadores se siente a gusto con sus compañeros y jefes, y los jefes se sienten a gusto con su equipo de trabajo, aunque si sugieren que se debería fomentar el trabajo en equipo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1 Diagnóstico de la situación

Una vez realizada la investigación pudimos revelar datos que son de gran importancia para nuestro estudio, los describiremos a continuación:

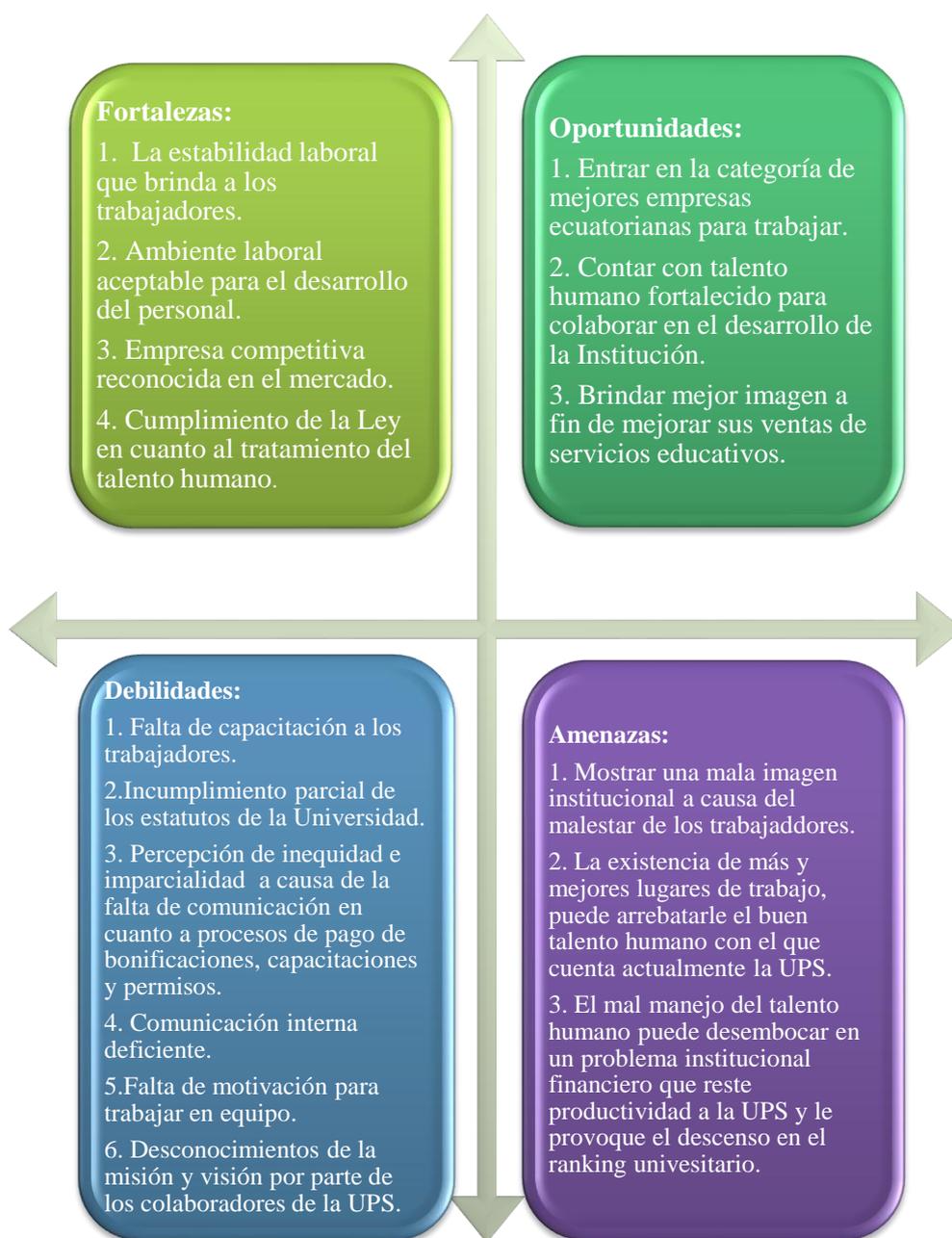
- El 74% de nuestra muestra tiene compromisos familiares y el 69% tiene hijos, por lo que suponemos que sus obligaciones económicas son el impulso para trabajar. Sabemos que existen muchas empresas que requieren personal y ofrecen mejores salarios, pero eso no lo es todo, si la UPS quiere retener a su buen personal y hacerlo más productivo debe buscar potenciar los aspectos que presentaremos más adelante y además eliminar el personal equívoco que tiene, a fin de no entorpecer los procesos, como comúnmente se dice una manzana podrida echa a perder el cesto.

3.1.1 Planteamiento de la matriz FODA

Una vez realizada la evaluación del desempeño y aplicados todos los cambios pertinentes recomendados según los resultados de la evaluación se procederá a la aplicación de las estrategias para potencializar el salario emocional en el personal administrativo de la UPS extensión Quito, campus “El Girón”.

Para iniciar con el planteamiento de estrategias, realizaremos un previo diagnóstico de la situación actual, fundamentado en la investigación aplicada y analizada en el capítulo anterior de esta tesis, lo resumiremos en una matriz FODA que presentamos a continuación:

Gráfico No. 23: Matriz FODA de la Universidad Politécnica Salesiana, enfocado a las variables de salario emocional existentes o decadentes en el personal administrativo de la extensión Quito, campus “El Girón”



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

3.1.2 Definición y planteamiento de las estrategias

3.1.2.1 Definición de las estrategias

Con base en la matriz FODA, enunciaremos las estrategias resultantes.

Cuadro No. 19: Matriz de estrategias a aplicar en la gestión del personal.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES		
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	<p>F1-O2-A2, A3: la UPS brinda estabilidad laboral a sus trabajadores, lo que hace que ellos se sientan seguros dentro de la Institución y trabajen sin preocupación. Actualmente la estabilidad es un aspecto muy tomado en cuenta por muchos al buscar un empleo ya que desean encontrar una empresa en la cual puedan desarrollarse profesionalmente sin preocupación de perder su empleo de un rato a otro. Además es favorable para la empresa también porque disminuye los índices de rotación y los costos que esto involucra, a más de los costos por reclutamiento.</p>	<p>D1-A2-O2: actualmente la capacitación de los trabajadores se ha convertido en un plus al momento de elegir un empleo, por lo que la UPS debe capacitar frecuentemente a su personal por áreas para de esta manera tener trabajadores profesionales que cuenten con el conocimiento y herramientas para desempeñarse de la mejor manera. Este plus es un vínculo que une al trabajador con la empresa y crea en él un sentimiento de gratitud.</p> <p>D2-A3-O1: los estatutos y reglamentos son los que rigen los procesos dentro de una organización, por lo que deben ser claros y sobre todo es indispensable que el personal de la UPS cumpla y haga cumplir las normativas vigentes, a fin de no tener malos entendidos que generen inconformidades que perjudiquen el ambiente laboral de la UPS.</p>
	<p>F2-O1-A1: la UPS brinda un ambiente favorable para el desarrollo de sus trabajadores, si bien es cierto hay algunos aspectos que mejorar, pero en sí el ambiente laboral fue calificado como "bueno" por los trabajadores, se debe trabajar más en los aspectos deficientes citados en este trabajo a fin de convertir a la UPS en un excelente lugar para trabajar. Esto contribuirá de sobremanera a mejorar la imagen institucional, tanto interna como externa.</p>	<p>D3-A1-O1: el trato igualitario en el lugar de trabajo contribuye a la percepción de transparencia y justicia por parte de la empresa para con sus trabajadores, y esto disminuye los malos entendidos a causa de preferencias con uno u otro trabajador. Es importante que la UPS actúe bajo el criterio en el que todos los trabajadores tienen los mismos derechos, deberes, sanciones y oportunidades.</p> <p>D4- A1- O3: la falta de comunicación es la causa de la mayoría de problemas en las relaciones personales, y entre estas está la relación laboral. La UPS debe normar el uso de los medios de comunicación que dispone, debe educar a sus trabajadores para dar un correcto uso de ellos, esto evitará fugas de información y descontentos entre los trabajadores, muchas veces causantes de entorpecimiento de procesos, impidiendo mostrar una mala imagen tanto interna como externa.</p>
	<p>F3-O3-A2: la UPS tiene una ventaja, ser una empresa reconocida por su trayectoria, un trabajador se siente importante al brindar su talento para una empresa reconocida y sobre todo competitiva, esto ayuda en el autoestima del trabajador, ya que se siente igual de importante que la empresa para la q labora, es una motivación importante que el empleado conozca la trayectoria de su empresa.</p>	<p>D5- A2- O1: al momento de contratar personal, uno de los requerimientos en la mayoría de empresas, es que sea proactivo y que trabaje en equipo. La UPS debe fomentar la participación e interacción del trabajador en el entorno institucional, darle la confianza que necesita para expresarse libremente, caso contrario el trabajador puede desistir de laborar en la UPS y buscar un lugar en donde si escuchen sus sugerencias y se trabaje en equipo para alcanzar objetivos planteados.</p>
	<p>F4-O3-A3: es importante que la UPS se mantenga al día con las reformas legales de nuestro país, a fin de cumplir con todo lo estipulado para la gestión del talento humano para no tener ningún problema legal por incumplimientos o descontentos con trabajadores por la mala aplicación de normativas, y en general en todos los aspectos que involucra el manejo de una empresa. Además una institución que no tiene líos legales genera una buena imagen externa ya que está demostrando que su manejo es transparente, equitativo y responsable.</p>	<p>D6- A3- O2: todo esfuerzo debe enfocarse en un objetivo, es importante que la UPS informe a sus trabajadores acerca de la misión, visión y objetivos institucionales, a fin de que ellos siempre trabajen orientados a lo que la UPS quiere lograr, esto evitará que cada colaborador trabaje solo por sus intereses propios de la manera en que ellos consideren pertinente, con esto la Universidad aprovechará al máximo del talento humano y recursos que se involucran al tener todo encaminado a los mismos objetivos.</p>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

3.2 Propuesta

Con el diagnóstico anterior proponemos que el proceso para potencializar el salario emocional en el personal administrativo de la UPS debe partir de una evaluación de desempeño por el método de investigación de campo planteado por Chiavenato, a fin de valorar al talento humano, luego de este aplicar las estrategias planteadas anteriormente.

3.2.1 Plan de acción

Objetivo

Valorar el desempeño actual del talento humano administrativo de la UPS extensión Quito campus Girón y acrecentar en ellos la percepción de salario emocional.

Lugar de aplicación

Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, campus “El Girón”

Duración

7 meses. Las actividades con plazo “constante” deberán ser aplicadas continuamente desde el inicio de este proceso.

Actividades

Actividad No. 1: Contratación del evaluador del desempeño.

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto
Receptar varias propuestas de evaluadores del desempeño.	Evaluador del desempeño contratado.	Departamento de gestión de talento humano.	3 semanas	0,00

Recomendación: solicitar como mínimo 3 propuestas de evaluadores del desempeño, a fin de tener varias opciones para comparar y elegir la mejor.

Actividad No. 2: Evaluación del desempeño. (Anexo No.12).

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto
Aplicar el método de investigación de campo.	Informe final del evaluador del desempeño	Evaluador y director del departamento de GTH.	3 semanas	

Recomendación: tomar muy en cuenta las recomendaciones y el informe en sí, resultante de la aplicación de la evaluación del desempeño, para que cuando se termine de aplicar este plan de acción, se realice una nueva evaluación, con o sin evaluador externo, a fin de comprobar si han mejorado o no los niveles de salario emocional en el personal.

Actividad No. 3: Mejora en el uso de los medio de comunicación interna.

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto
Unificación de los medios de comunicación formal. Establecer medios de comunicación de apoyo.	Añadir en las políticas de acción de comunicación de la UPS, una cláusula en la que conste que medios se utilizarán para comunicaciones formales y cuáles serán los medios de apoyo y su utilización	Departamento de GTH de la UPS.	2 semanas	0,00
Capacitación acerca del QUIPUX.	Percepción del mejor funcionamiento de la comunicación mediante el QUIPUX	Departamento de GTH con respaldo del departamento de sistemas de las UPS.	2 semanas	0,00

Recomendación: tomar en cuenta las sugerencias de los trabajadores, quienes utilizan los medios de comunicación a diario, a fin de identificar falencias y plantear soluciones que permitan mejorar significativamente la comunicación. Además se debe tomar en cuenta que hay que integrar en el proceso de comunicación a los trabajadores que no cuentan con equipos de computo, por la naturaleza de su trabajo, para lo que se pueden utilizar circulares o memorandos, como un medio de comunicación formal. Dentro de los medios de comunicación de soporte están los que por ser más rápidos para emitir y entregar mensajes se los utiliza para comunicar aspectos que no requieren ser respaldados, como son: el teléfono, los radios de telecomunicación, solicitudes verbales personales, etc.

Actividad No. 4: Conocimiento de la misión y visión de la UPS.

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto
<p>Imprimir la misión y visión en los carnés de identificación de los trabajadores y además en rótulos grandes que sean colocados en diferentes dependencias de la UPS.</p>	<p>Evaluación del conocimiento de la misión y visión en los trabajadores.</p>	<p>Departamento de Gestión de Talento Humano.</p>	<p>4 semanas</p>	<p>\$400,00</p>

Recomendación: El conocimiento de la visión y misión de la UPS, debe ser primordial en los trabajadores, ya que es indispensable saber hacia dónde vamos y que queremos lograr. La estrategia planteada no obliga a que el trabajador se aprenda de memoria el texto sino que cada vez que vea las impresiones interprete el significado de la misión y visión, y que de a poco, gracias a la memoria visual, vaya aprendiendo al menos una síntesis del texto.

Actividad No. 5: Mejoramiento de la relación jefe- subordinado

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al año.
Organizar convivencias, paseos desayunos, reuniones, en las que no solo se hable de trabajo.	Cronograma de actividades recreativas organizadas con el personal administrativo.	Departamento de gestión de talento humano.	1 vez cada 3 meses.	De \$1.600,00 a \$4.800,00. Según la actividad que se vaya a hacer.

Recomendación: fomentar en los trabajadores, jefes y subordinados, la participación en estos eventos, ya que de esta manera se generará un ambiente de confianza en donde el trabajador se exprese abiertamente con su jefe. Muchas veces también se involucra mucho en este tema el carácter de cada persona, lamentablemente no todos pueden ser extrovertidos, alegres, etc. siempre nos encontramos también con personas muy calladas que necesitan de mucho tiempo para poder desenvolverse adecuadamente en el medio. Aquí hay que tener en cuenta que no es lo mismo una persona introvertida que una persona grosera y mal educada, estos malos elementos lamentablemente deberán ser retirados de la Institución ya que solo arruinarán los procesos de mejoramiento del salario emocional en la UPS.

Actividad No. 6: Mejorar la percepción de equidad y justicia en la UPS.

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto.
Tipificar las faltas en el artículo 74 del estatuto de la UPS, y clarificar la sanción.	Artículo 74 modificado y aprobado.	Departamento de gestión de talento humano	2 semanas	0,00

<p>Incentivar al personal a trabajar en equipo con personas con capacidades diferentes y de distintas culturas. Sancionar a los que desistan en hacerlo, después de un llamado de atención.</p>	<p>Evaluar a los trabajadores con capacidades diferentes y de distintas culturas, mediante una encuesta, la percepción de trabajo en equipo y aceptación por parte de sus compañeros.</p>	<p>Departamento de gestión de talento humano.</p>	<p>Proceso de 3 semanas.</p>	<p>\$1,00 (impresiones de entrevistas)</p>
<p>Normar y dar a conocer al personal la manera de cálculo para el pago de bonificaciones, la colaboración que pueden recibir para capacitaciones y la concesión de permisos de ausentismo.</p>	<p>Normativa que regule el pago de bonificaciones, ayuda para capacitaciones y concesión de permisos de ausentismo, aprobada por la autoridad competente.</p>	<p>Departamento de gestión de talento humano</p>	<p>3 semanas</p>	<p>\$20,00 (impresiones de normativas para entregar al personal)</p>

Recomendación: Lamentablemente en el estudio realizado pudimos evidenciar que no existe justicia y equidad dentro de la UPS, las mismas autoridades son las que permiten que se generen malestares internos al ser los responsables de cumplir y hacer cumplir todo lo que se establece en los estatutos y reglamentos de la UPS, independientemente de quien sea la persona a sancionar o a premiar. Además la inequidad en el trato con las personas de culturas y razas diferentes o que cuentan con capacidades especiales, es inaceptable, el Departamento de Gestión de Talento Humano de la UPS ha hecho lo suyo al capacitar al personal para poder convivir en el trabajo con personas con capacidades diferentes, pero a pesar de ello el estudio refleja que existe aún un cierto nivel de discriminación, para evitar estos malos comportamientos se debe llamar la atención al personal que

incurra en estas conductas mediante memos, debido a que están incumpliendo con el Literal a) del Artículo 68 del Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana (Anexo No. 6). Cabe recalcar en este punto que el Artículo 74 del Estatuto antes mencionado no está claro, ya que no define que faltas son calificadas como muy graves, graves o leves, y que sanción se aplicará a cada una de estas. Por ello para iniciar con el proceso de sanciones primero se deberá tener claro el artículo mencionado, a fin de no ocasionar malestares internos al aplicar diferentes sanciones a criterio de la autoridad.

En cuanto a los permisos para ausentarse del trabajo por calamidades domésticas, estudios, etc., se debe normar estableciendo como se recuperarán las horas de permiso y sobre todo se deberá aplicar a todo el personal, sin ninguna excepción.

Con respecto a las capacitaciones, según la entrevista aplicada a la Trabajadora Social de la UPS, sede Quito, campus “El Girón”, Lcda. Elizabeth Salazar (Anexo No. 2), supo manifestarnos que la UPS auspicia capacitaciones, no por el total del costo de las mismas, pero que si una proporción asignada, siempre y cuando el colaborador interesado remita una solicitud al Vicerrector, quién lo aprueba y le manifiesta el monto con el que se le colaborará. Adicional nos manifestó que cuando ingresa personal nuevo y necesita capacitarse en alguna área referente a su trabajo la UPS se lo capacita sin necesidad de que el trabajador tenga que cancelar algún valor. Para mejorar este aspecto planteamos la idea de elaborar una tabla referencial de las capacitaciones y con cuánto puede colaborar la Universidad según la naturaleza de las mismas, y hacerlo público a sus trabajadores, tanto la tabla como el proceso para solicitar las mismas.

Actividad No. 7: Evaluar la posibilidad de entregar al personal servicio de transporte y alimentación.

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto.
<p>Evaluar la posibilidad de entregar a los trabajadores el servicio de alimentación y transporte, asumiendo el 50% del costo la UPS y el 50% el trabajador. Y que este servicio sea opcional.</p>	<p>Presupuesto del gasto en el servicio de transporte y alimentación y de ser el caso, la aprobación del departamento financiero para otorgar este servicio. En caso de que sea factible, realizar una propuesta para el vicerrectorado.</p>	<p>Departamento financiero y departamento de gestión de talento humano.</p>	<p>2 semanas.</p>	<p>0,00</p>

Recomendación: se plantea que estos servicios sean opcionales, ya que hay algunos trabajadores que no desean obtener estos beneficios, con relación al transporte la Lcda. Salazar (Anexo No. 2), supo manifestarnos que ya hicieron una solicitud para que se les otorgue este servicio adicional, pero lamentablemente fue negado, debido a que hoy en día contamos con una serie de medios de transporte que facilitan la llegada del personal a su lugar de trabajo, pero podría evaluarse la posibilidad de brindar este beneficio al personal asumiendo el costo en un 50/ 50 del costo tanto la institución como el personal.

Actividad No. 8: Conservar el nivel de estabilidad laboral y la imagen institucional.

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto.
Potenciar las variables de salario emocional según este plan de acción.	Baja rotación de personal.	Departamento de gestión de talento humano.	Constante.	0,00
Cumplir con lo establecido en las Leyes que rigen en nuestro país.	Menos pagos de multas o intereses por incumplimientos	Jefes departamentales.	Constante	0,00

Recomendación: la estabilidad laboral se relaciona muy de cerca con el ambiente laboral, debido a que una persona permanece por voluntad propia en donde se siente bien. La estabilidad laboral reduce la rotación de personal, lo cual es beneficios, dado a que el personal adquiere experiencia acerca del trabajo que realiza, tiene la oportunidad de conocer acerca de otras áreas y además puede capacitarse y ser ascendido, mejorando su calidad de vida. La estabilidad laboral contribuye también a la estabilidad emocional del trabajador.

Actividad No. 9: Aplicar una nueva evaluación del desempeño, con o sin evaluador externo.

Estrategia	Indicador	Responsable	Plazo	Costo adicional al presupuesto.
Evaluación final del desempeño del personal administrativo. Y comparación con la evaluación inicial.	Informe comparativo de la evaluación inicial y la evaluación final	Departamento de gestión de talento humano.	4 semanas	Sin evaluador, la evaluación puede realizarla el representante de GTH que acompaña al evaluador al inicio del proceso: \$ 0,00. Con evaluador:

Recomendación: es importante realizar la evaluación final del desempeño para poder comparar con la evaluación inicial y saber si las estrategias aplicadas han surtido efecto, y que se debería hacer para seguir mejorando. No es imprescindible la contratación de un evaluador, la evaluación final se la puede hacer basándose en la inicial, y esta la puede aplicar el representante del departamento de gestión de talento humano que acompaña al evaluador al inicio del proceso.

Plan de acción elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

3.3 Beneficio/Costo

Las estrategias planteadas anteriormente no involucran una gran inversión, comparada con los beneficios que va a recibir la Universidad, analizando:

Cuadro No. 20: Beneficio – Costo de las Estrategias Determinadas.

	COSTO	BENEFICIO
Contratación de un evaluador del desempeño	Para la contratación del evaluador se utiliza al mismo personal de nómina administrativa.	Contratar a un profesional para evaluar el desempeño del personal de la UPS.
Evaluación del Desempeño	\$ 2.500,00	El jefe de talento humano, aprende acerca de evaluación de desempeño, debido a que el evaluador realiza su trabajo en conjunto con él.
Mejora en el uso de los medio de comunicación interna	Para esta actividad se utilizará al personal de nómina administrativa.	Mejor comunicación que ahorrará tiempo y recursos dentro de la Institución.
Conocimiento de la misión y visión de la UPS.	\$ 400,00	Encaminar el esfuerzo laboral de los trabajadores al cumplimiento de la misión y visión de la UPS.
Mejoramiento de la relación jefe-subordinado	De \$1.600,00 a \$4.800,00 al año, según el cronograma de actividades que se establezca.	Integración del personal, más confianza y mejor comunicación institucional.
Mejorar la percepción de equidad y justicia en la UPS.	\$ 21,00	Trabajadores informados, conformes y contentos
Evaluar la posibilidad de entregar al personal servicio de transporte y alimentación.	El presupuesto y, de ser el caso, la propuesta, lo elabora el personal administrativo de la UPS.	Si hay presupuesto para la propuesta, y si esta se aprueba, los trabajadores estarán contentos de recibir el nuevo beneficio.
Conservar el nivel de estabilidad laboral y la imagen institucional.	No tiene un costo monetario.	Se mejora y se conserva la buena imagen institucional con la que cuenta la UPS.
Evaluación final del desempeño	Con evaluador externo: \$2.500,00	Permite medir los cambios que se obtuvo en el personal administrativo como consecuencia de la aplicación de las estrategias planteadas en el plan de acción.
	Sin evaluador externo: \$0,00	
TOTAL ESTIMADO DE INVERSIÓN	Con evaluación final externa: \$8.621,00	Con evaluación final interna: \$6.121,00

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

CAPÍTULO IV

DISCUSION DE RESULTADOS

4.1 Prueba de hipótesis

Hipótesis: El clima laboral, el reconocimiento por la labor realizada por un colaborador, el sistema de incentivos, el trato impartido por los jefes o compañeros, la comunicación, son algunos de los factores que influyen en la carencia o existencia institucional de las variables para desarrollar el salario emocional en los colaboradores, en el caso particular del personal administrativo de la UPS existe la presencia de las variables que fomentan el salario emocional y estas son las que retienen a la gran mayoría del personal dentro de la Institución.

Efectivamente, el buen ambiente laboral, la buena relación entre compañeros, los incentivos adicionales al sueldo, el cumplimiento de lo establecido por la Ley, y otros múltiples factores citados anteriormente en el desarrollo de esta tesis, retienen al trabajador dentro de la UPS, fácilmente podemos darnos cuenta en el nivel de estabilidad del personal dentro de la Institución:

- El **51%** del personal labora ya en la Institución de 1 a 5 años.
- El **34%** del personal labora en la Institución de más de 11 años.
- El **15%** del personal labora en la Institución de 6 a 10 años.

Con estos datos respaldamos que en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, campus “EL Girón”, existe estabilidad laboral debido a la existencia de variables que permiten la presencia del salario emocional, ya que los sueldos no son altos, en el mercado existen empresas que pagan más a sus trabajadores pero quizás no cuentan con las mismas características con las que cuenta la UPS que hacen que su personal se mantenga dentro de la Institución.

4.2 Resultados y hallazgos en relación a los objetivos

Objetivo general:

Determinar las variables presentes en los colaboradores administrativos de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, campus “El Girón”, que contribuyen a la existencia de salario emocional e identificar las variables decadentes y potencializarlas mediante estrategias.

Se determinó que las variables que generan el salario emocional en los colaboradores administrativos de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, campus “El Girón”, son:

- ✓ Estabilidad Laboral
- ✓ Seguridad Laboral
- ✓ Ambiente Laboral
- ✓ Imagen Institucional
- ✓ Beneficios extra-salariales

Se identificó las variables decadentes que requieren de estrategias para mejorar el nivel de percepción por parte del trabajador para que mediante estas se pueda incrementar el nivel de salario emocional en los trabajadores y son:

- ✓ Comunicación
- ✓ Reconocimiento del Desempeño.
- ✓ Credibilidad hacia la empresa.
- ✓ Nivel de satisfacción del trabajador con la labor que realiza dentro de la empresa.

Objetivos específicos

- Investigar cuales son las variables que contribuyen a la existencia del salario emocional en los colaboradores, en general.

- Identificar las variables del salario emocional, existentes e inexistentes en el personal del área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.
- Analizar y determinar las correlaciones entre variables y políticas administrativas.
- Diseñar estrategias que permitan potencializar el salario emocional en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, Campus “El Girón”.

Se investigó que las variables que generan la percepción de salario emocional en los trabajadores en general son:

- Ambiente laboral.
- Seguridad Laboral.
- Desarrollo Profesional/ capacitaciones.
- Bonificaciones Extra- Salariales.
- Estabilidad Laboral.
- Reconocimiento del Desempeño.
- Credibilidad hacia la empresa.
- Nivel de satisfacción del trabajador con la labor que realiza dentro de la empresa.

Se determinó todas las variables que generan percepción del salario emocional en los trabajadores objeto de estudio, se procedió a delimitar las principales variables que son las que requerían de más atención, debido a su deficiente nivel de percepción por parte de los trabajadores objeto de este estudio, como se establece en el objetivo general.

Se evidenció que todas las variables se relacionan unas con otras, además se estableció que la comunicación es la base de la relación jefe - empleado-empresa por ello se debe mantener primero una adecuada comunicación en

todos los niveles jerárquicos de la UPS, acompañada de una buena gestión de todas las variables determinadas a fin de conseguir un buen nivel de salario emocional en los trabajadores de la UPS. Adicional a ello se estableció que a la UPS le hace falta reglamentar ciertas cosas, como:

- Pago de bonificaciones extra- salariales que otorga la UPS a sus trabajadores, como son el bono por cumplimiento de objetivos y el bono por cumpleaños.
- Las directrices para impartir capacitaciones, así como un cronograma de las mismas. Previo a un análisis por departamento a fin de conocer las necesidades del personal.

Además según las entrevistas aplicadas se pudo evidenciar que los trabajadores manifiestan la existencia de favoritismo con cierto personal por parte de las autoridades al eximirles de sanciones por conductas inadecuadas.

Se planteó las estrategias dando primordial atención a todas las variables decadentes utilizando como base a las variables de significativa presencia en el personal a fin de potencializarlas a ambas y de esta manera lograr incrementar el nivel de percepción de salario emocional en el personal objeto de estudio.

Adicional a ello se consideró que se deberá realizar una evaluación del desempeño antes de la aplicación de las estrategias, a fin de eliminar personal no idóneo para la UPS. Además se recalcó que se debe realizar procedimientos adecuados en lo que se refiere a reclutamiento y selección de personal.

4.3 Resultados y hallazgos en relación al marco teórico

- **Great Place to Work Institute**

La aplicación de estas estrategias logrará difundir la confianza entre compañeros de trabajo y jefes departamentales, además contribuirán a que el trabajador confíe en la UPS y de esta manera se sienta orgulloso de trabajar en la Institución que lo respeta y es equitativa con él, así el trabajador se sentirá seguro para fomentar saludables relaciones con sus compañeros y jefes. Por otra parte estas estrategias enseñan a los gerentes a escuchar y a

comunicarse con sus trabajadores para poder conseguir juntos los objetivos planteados, además se fomenta el trabajo en equipo ya que el jefe comparte con los trabajadores sus dudas y sus deseos, y así mismo festejan juntos cuando consiguen un objetivo, ya que no es solo el logro del jefe departamental sino de todo su equipo y de esta manera el jefe se siente agradecido, cuida el talento humano que forma parte de su equipo y lo capacita para que siga entregando lo mejor de sí. De esta manera la UPS puede convertirse en un “Gran Lugar para Trabajar”.

- **Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow**

Cuando se apliquen las estrategias planteadas el trabajador podrá sentirse auto – realizado, ya que todas sus necesidades se ven satisfechas gracias a las oportunidades y beneficios que le brinda la UPS.

Gráfico No. 24: Pirámide de Maslow, adaptada al personal administrativo de la UPS, extensión Quito, campus “El Girón”.



Fuente: (Google Imágenes, 2013)

Elaborado por: Tatiana Lucio y Vanessa Peralta

- **Teoría “Y” de Douglas McGregor**

Con la aplicación de estas estrategias se pretende evitar que el jefe mire a sus subordinados como personas sin ideas y sin ambiciones, al contrario se desea fomentar el aprendizaje en el lugar de trabajo, que el empleado aporte con sus ideas, que manifieste sus malestares y se convierte en una persona proactiva que contribuya al desarrollo de la organización.

CONCLUSIONES

- Las variables que conforman el salario emocional deben ser gestionadas correctamente a fin de crear fidelidad en el trabajador. Nunca está por demás un incentivo económico adicional, ni un aumento de sueldo, si bien es cierto el dinero es el motor que impulsa al individuo a intercambiar su talento por un valor monetario en una institución, pero ciertamente, al momento en el que la organización quiere conservar su talento humano eficiente dentro de la institución, el dinero no lo es todo, este estudio demuestra que hay aspectos inmateriales que influyen de sobremanera en las decisiones de un trabajador, el buen trato, el respeto, la confianza, el compañerismo, el sentirse respaldado y seguro en su lugar de trabajo, son factores que retienen voluntariamente el buen talento humano en la institución y además aportan a la motivación del trabajador para entregar lo mejor de sí dentro de la empresa, y mantenerla competitiva, para ellos también se convierte en un objetivo.
- El ser humano alimenta su intelecto mediante preparación y esfuerzo, todos los días aprendemos cosas nuevas que nos sirven en nuestro diario vivir, día con día las cosas cambian, hay nuevas cosas que aprender, por tal motivo, siempre se debe capacitar a los trabajadores para que ni ellos ni la organización se queden rezagados.
- La comunicación y la confianza son esenciales en las relaciones personales, por lo que se debe fomentar su existencia y fortalecimiento. En nuestro estudio se evidenció que en la UPS no existe una adecuada comunicación, por lo que se debe mejorar los sistemas y unificarlos a fin de no tener fugas de información que ocasionen malos entendidos y perjudiquen el clima laboral.
- El talento humano es el motor de la organización, de ahí que se convierte en el aspecto más importante, que requiere de atención, mantenimiento y una adecuada gestión a fin de sacarle provecho en pro de la institución.
- El salario emocional se convierte en una herramienta de gestión de talento humano, al analizar y potencializar variables intrínsecas en el personal, para que la empresa pueda aprovechar lo mejor de su talento, y además disminuye el índice de rotación de personal y convierte a la organización en un ente estable.

RECOMENDACIONES

- El departamento de Gestión de Talento Humano de la UPS, extensión Quito, Campus “El Girón”, deberá aplicar la evaluación del desempeño, a fin de establecer el personal idóneo y no idóneo previo a la aplicación de estrategias que fomenten el salario emocional en los colaboradores.
- Un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, es el punto de partida para conseguir el mejor talento humano para la Institución, y esto es de gran importancia, ya que las personas preparadas que ingresan a trabajar en la UPS comparten sus conocimientos con el resto sus compañeros.
- Es de vital importancia mantener estatutos y reglamentos claros, ya que estos son los que regulan los procesos dentro de la Institución, y la falta de cumplimiento puede desencadenar en un caos interno que pueda afectar seriamente la imagen institucional de la UPS.
- Indiscutiblemente la UPS ha sido reconocida siempre por sus ofertas académicas y por su ayuda a la colectividad, el trabajar en una institución de renombre aumenta el autoestima en el trabajador, ya que como es una empresa grande se sienten respaldados, se concentran en aprender y adquirir experiencia por lo que es obligación de la Institución dar a conocer a sus colaboradores sus inicios, su visión, su misión y objetivos, y motivarlos a cumplirlos.
- Debido a que la UPS debe cuidar su imagen tanto interna como externa, es favorable que siga cumpliendo a cabalidad con las leyes de nuestro país a fin de no tener inconvenientes en este aspecto, por lo que es de suma importancia que el departamento de gestión de talento humano de la UPS este plenamente capacitado y actualizado en lo que se refiere a las reformas legales con respecto a los trabajadores.
- El trabajo en equipo es una cualidad dentro de una organización, en la UPS la mayoría de personal está contento con sus compañeros de trabajo, pero muchas veces falla la comunicación interna y ciertas actitudes de personas que quizás, emocionalmente, no se sienten preparadas, mediante la evaluación del desempeño se depurará a la Institución de este tipo de personas, y con una buena comunicación, con el liderazgo del jefe departamental, con el

planteamiento de objetivos departamentales y el compañerismo, se puede lograr que el personal trabaje en equipo.

- En general el ambiente laboral en la UPS se considera bueno, y tomando como referencia las sugerencias de los mismos trabajadores, ya sean subordinados o jefes, se debe realizar la evaluación del desempeño planteada, a fin de descartar el personal que entorpece los procesos.
- Los jefes departamentales y la máxima autoridad de la UPS deben mantener y acrecentar las variables de salario emocional existentes, a fin de motivar al personal a entregar lo mejor de su talento en su diario labor dentro de la Institución, lo que al mismo tiempo le permite a la UPS mantenerse en el mercado competitivo.
- Es importante que las autoridades de la UPS, en general, consideren a la Institución como una empresa, la que brinda un servicio a la colectividad, y a la vez cuenta con talento humano que debe ser adecuadamente atendido a fin de no restar su rendimiento en el trabajo y de esta manera poder dar cumplimiento a la misión para la que la Institución ha sido creada y sobre todo para alcanzar su visión y objetivos planteados.
- Para potencializar las variables del salario emocional no se requiere de cuantiosas inversiones, simplemente comprende un buen trato, respeto, comunicación, y confianza hacia el colaborador.

Lista de Referencias

- Acosta, A. J. (2006). Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería. En A. J. Acosta, *Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería* (pág. 228). Amazong.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá- Colombia: Mc Graw Hill.
- Código de Trabajo de la República del Ecuador. (26 de Septiembre de 2012).
- Departamento de Gestión de Talento Humano. (2013). Nómina de Personal Administrativos UPS Campus Giron. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Google Imágenes. (2013). *Píramide de necesidades de Maslow*. Recuperado el 2013, de www.google.com.ec
- Great Place to Work. (2013). *Generalidades*. Recuperado el 2013, de www.greatplacetowork.com.ec
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- McGregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill- Interamericana de México.
- Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la Investigación. En M. N. Namakforoosh, *Metodología de la Investigación* (pág. 66). México: Noriega Editores.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. En M. PALOMO, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (pág. 119). ESIC.
- Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. Cengage Learning Editores.
- Universidad Politécnica Salesiana. (11 de Enero de 2012). Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Universidad Politécnica Salesiana. (s.f.). *Organigramas*. Recuperado el 2013, de www.ups.edu.ec

ANEXO No.1

Detalle del personal administrativo de la UPS, extensión Quito, campus “El Girón”, al 3 de abril del 2013

AMBITO_SERVICIO	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
SECRETARIA DE CAMPUS	ACOSTA BASTIDAS	EUGENIA MARIA	SECRETARIA DE CAMPUS
SISTEMAS	ACOSTA PATIÑO	CHRISTIAN GUILLERMO	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA
EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE	ACOSTA SEGOVIA	TANIA ALEJANDRA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
ADMINISTRATIVA	AGUINO	SOLEDAD DELAS MERCEDES	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
TALENTO HUMANO	AGUIRRE NOVILLO	FLAVIO ISMAEL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
PROYECTO MIES-UPS	ALQUINGA PILA	GLADYS BEATRIZ	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	ALVARADO CANDO	ALEJANDRA MARCELA	AUXILIAR 1 DE PROCESOS
PROYECTO MIES-UPS	ANDINO BARRENO	CRISTINA JACQUELINE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
PROYECTO MIES-UPS	ANDRADE BORJA	JOICY YADIRA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	ANGUASHA CHUNILLO	ANA ANGELES	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PROYECTO MIES-UPS	AQUIETA CEVALLOS	VERONICA PAOLA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	ARBOLEDA ROJAS	JUAN CARLOS	AUXILIAR 1 DE PROCESOS
ADMINISTRATIVA	ASTUDILLO IZA	EDWIN WLADMIR	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
ADMINISTRATIVA	AVILES BRITO	DIANA ELIZABETH	SECRETARIA DE DIRECCION TECNICA
ADMINISTRATIVA	BALAREZO CARDENAS	CARLOS GENARO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PROYECTO MIES-UPS	BALAREZO CHAVEZ	ALEXIS FERNANDO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	BAÑO JARAMILLO	ANDREA ESTEFANIA	ASISTENTE DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
TALENTO HUMANO	BASTIDAS ARROYO	NANCY SUSANA	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
SECRETARIA DE CAMPUS	BONE HERNANDEZ	MARIA DEL CARMEN	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
PROYECTO MIES-UPS	BONE VELASQUEZ	IBETH CAROLINA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
PROYECTO MIES-UPS	BRIONES LAICA	RICHARD FABRICIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
COMUNICACION	CACERES SALGUERO	DARWIN OLIVER	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA
PASTORAL	CAIZA OLALLA	DAVID RICARDO	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE PASTORAL
PROYECTO MIES-UPS	CALDERON JIMENEZ	FRANCISCO XAVIER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
SISTEMAS	CALI MONTALUISA	NANCY ADRIANA	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
ADMINISTRATIVA	CAMPOVERDE CONTRERAS	MAURICIO JAVIER	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
COMUNICACION SOCIAL	CAMPOVERDE VALDIVIEZO	BAIRON ANIBAL	TECNICO DOCENTE
ADMINISTRATIVA	CANENCIA GUALICHICO	EFRAIN	MENSAJERO
SECRETARIA DE CAMPUS	CANO ORDONEZ	ANA LUCIA	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS
CENTRO DE CAPACITACION MULTIMEDIAL	CARRION GONZALEZ	JORGE TULLIO	ASISTENTE DE CENTRO MULTIMEDIAL
ADMINISTRATIVA	CARRION SANCHEZ	MARIA PIEDAD	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
BIBLIOTECA	CASTAÑEDA BRAVO	CHRISTIAN PAUL	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
PROYECTO MIES-UPS	CASTILLO GUERRERO	LINDA PAMELA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	CASTRO MONTENEGRO	SEGUNDO PATRICIO	MENSAJERO
FINANCIERA	CATOTA CRUZ	KARINA MARCELA	AUXILIAR CONTABLE
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	CATOTA YUGSI	MERY PATRICIA	AUXILIAR 1 DE PROCESOS
EDUCACION VIRTUAL	CERDA RUEDA	MILTON CAUPLICAN	COORDINADOR DE EDUCACION VIRTUAL
SECRETARIA DE CAMPUS	CEVALLOS ALMEIDA	CARMEN SUSANA	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
SECRETARIA DE CAMPUS	CEVALLOS RUIZ	MARIA HELENA	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS

AMBITO_SERVICIO	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
CENTRO PSICOLOGICO	CHAMORRO IBARRA	GLORIA MARIELA	SECRETARIA DE UNIDAD ACADEMICA
ADMINISTRATIVA	CHAMORRO ORDONEZ	MARIA EUGENIA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
VICERRECTORADO DE SEDE	CHAVEZ DE LA ROSA	NANCY JESSICA	SECRETARIA DE VICERRECTORADO DE SEDE
EDUCACION VIRTUAL	CHAVEZ GUERRA	LOURDES PATRICIA	PROGRAMADOR
FINANCIERA	CHIPANTASI CHIPANTASI	MARIA BEATRIZ	AUXILIAR CONTABLE
SECRETARIA DE CAMPUS	CIFUENTES VILLA FUERTE	MARIA DEL CARMEN	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
SECRETARIA DE CAMPUS	CISNEROS MOLINA	GLADYS ROSANNA	SECRETARIA DE UNIDAD ACADEMICA
BIBLIOTECA	COLIMBA SANCHEZ	NELLY ROSAURA	ASISTENTE DE BIBLIOTECA
ADMINISTRATIVA	CUENCA CHURO	MIGUEL ANGEL	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
ADMINISTRATIVA	DIA GUILLO Y ACELGA	JORGE LUIS	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PSICOLOGIA	ESCOBAR PAREDES	PAOLA BETZABE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	ESPINOZA NAPA	RAMIRO EDY	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PROYECTO MIES-UPS	FLORES ANDRADE	VICTOR ALEXIS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	FLORES CHAMORRO	JHONATAN GILBERTO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
TALENTO HUMANO	FLORES VELA SQUEZ	ANA MARIA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	FREIRE BALSECA	VERONICA CECILIA	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
FINANCIERA	FUREZ FONSECA	MARGARITA DE LOS ANGELES	AUXILIAR 1 DE CONTABILIDAD
PASTORAL	GAMBOA QUSHPE	ITALO JAVIER	AUXILIAR 1 DE COORDINACION DE PASTORAL
ADMINISTRATIVA	GOMEZ ANRANGO	MARTHA CECILIA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
BIBLIOTECA	GORDON ALCAZAR	ALVARO JUVENAL	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
BIBLIOTECA	GUACHAMIN ANDRADE	ALEJANDRO JOSE	AUXILIAR DE BIBLIOTECA
PASTORAL	GUARDERAS VACA	BETTI MARGARITA	SECRETARIA DE DIRECCION TECNICA
TALENTO HUMANO	GUERRERO MORILLO	MYRIAM KARINA	ASISTENTE DE NOMINA Y BENEFICIOS
ADMINISTRATIVA	GUILLEN CHAMPUTIZ	NANCY MARLENE	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
CENTRO DE CULTURA FISICA	GUZMAN BRITO	WILSON FREDDY	INSTRUCTOR 1 DE GIMNASIO
ADMINISTRATIVA	GUZMAN ESCALANTE	JAIME PATRICIO	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
SECRETARIA DE CAMPUS	GUZMAN PILCO	JEANETH MARCELA	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS
COMUNICACION	HERRERA CANDO	DORIS ALEXANDRA	SECRETARIA DE DIRECCION TECNICA
COMUNICACION	HERRERA CORTES	THANYA PATRICIA	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA
SECRETARIA DE CAMPUS	HIDALGO GUEVARA	INES JAQUELINE	ASISTENTE DE SECRETARIA DE CAMPUS
LABORATORIOS CIVABI	HIDALGO RAMIREZ	CARINA ELIZABETH	AUXILIAR 1 DE LABORATORIO
INGENIERIA EN BIOTECNOLOGIA RECURSOS NATURALES	IBARRA MARTINEZ	MARCO VINICIO	AUXILIAR 1 DE LABORATORIO
VICERRECTORADO DE SEDE	INTRIA GO COTTALLAT	SARA MATILDE	ASISTENTE DE VICERRECTORADO
BIBLIOTECA	JACOME EGAS	TATIANA MARGARITA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
BIENESTAR ESTUDIANTIL	JARA BOLANOS	MARIA PATRICIA	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
PROYECTO MIES-UPS	JARAMILLO MEJIA	LUIS MIGUEL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
TALENTO HUMANO	JAYA VELA	DARIO EDUARDO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
TALENTO HUMANO	JIMENEZ ANDRADE	JESSICA VIVIANA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
COMUNICACION	LEMA ACOSTA	YOLANDA ELIZABETH	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA

AMBITO_SERVICIO	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
BIENESTAR ESTUDIANTIL	LEMA PACHECO	IRENE DEL PILAR	DIRECTOR TECNICO DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
PROYECTO MIES-UPS	LESCANO ALMACHE	MAYRA FERNANDA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	LICTO CUCHIPE	SEGUNDO FRANCISCO	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
TALENTO HUMANO	LIMA ACOSTA	EDITH EVELYN	TECNICO DE SEDE DE SEGURIDAD SALUD Y MEDIO AMBIENTE
EDUCACION VIRTUAL	LLUMIQUINGA HIDALGO	DINA DEL PILAR	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
ADMINISTRATIVA	LLUMITAXI POMA	HOLGER ARMANDO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
FINANCIERA	LOACHAMIN CRUZ	JUAN ESTEBAN	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE FINANZAS Y PRESUPUESTO
SECRETARIA DE CAMPUS	LOGACHO OYANA	LINA VERONICA	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS
DIRECCIONES DE AREA	LOGRONO LOPEZ	SANDRA DEL CARMEN	SECRETARIA DE UNIDAD ACADEMICA
ADMINISTRATIVA	LOPEZ LOPEZ	HECTOR RAUL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PROYECTO MIES-UPS	MACHUCA MALDONADO	RUTH MARIANA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
SECRETARIA DE CAMPUS	MADRID BARBOSA	MIRIAM ISABEL	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
ADMINISTRATIVA	MAIGUASI PACA	ANGEL GUIDO	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES
ADMINISTRATIVA	MALDONADO LOZANO	CARLOS EDISON	GUARDIA
ADMINISTRATIVA	MALDONADO PALOMEQUE	MARCO PATRICIO	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
CENTRO DE CAPACITACION EN SISTEMAS INFORMATICOS	MARQUEZ NARANJO	ROBERTO CARLOS	TECNICO DOCENTE
SISTEMAS	MARTINEZ MENA	MAYRA GUADALUPE	ASISTENTE DE SOPORTE DE SEDE (SOFTWARE)
PEDAGOGIA	MARTINEZ RIVAS	EDISON FRANCISCO	AUXILIAR 1 DE UNIDAD ACADEMICA
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	MEDINA MARTINEZ	PATRICIO GONZALO	AUXILIAR 1 DE PROCESOS
ADMINISTRATIVA	MEDINA PERALVO	JORCE ANIBAL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PROYECTO MIES-UPS	MELENDEZ CISNEROS	FREDY PAUL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	MERO TENE	DARWIN ANTONIO	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
ADMINISTRATIVA	MOLINA TOAPANTA	DIEGO LEONIDAS	GUARDIA
TALENTO HUMANO	MONCAVO AGUIRRE	MABEL DEL ROSARIO	MEDICO OCUPACIONAL
ADMINISTRATIVA	MONTALVO GUTIERREZ	MARIA IBETH	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
FINANCIERA	MONTESDEOCA AVALOS	SANDRA	AUXILIAR 2 DE CONTABILIDAD DE SEDE
ADMINISTRATIVA	MOPOSITA VELASCO	CESAR PAUL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	MORALES ALMEIDA	ELBIA ANDREA	AUXILIAR 1 DE PROCESOS
PROYECTO MIES-UPS	MORALES ZABALA	CESAR GUSTAVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
SECRETARIA DE CAMPUS	MORENO JACOME	JOHANNA VANESSA	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS
TALENTO HUMANO	MORENO SALCEDO	KRUPSKAYA ANGELA	SECRETARIA DE DIRECCION TECNICA
COMUNICACION	MOYA RECALDE	DANIELA BELEN	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA
ADMINISTRATIVA	NACATO SIMBANA	FIDEL IVAN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
FINANCIERA	NOVILLO BALDEON	EVELYN KAREN	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE FINANZAS Y PRESUPUESTO
VICERRECTORADO DE SEDE	OLIVO ORTIZ	MARIO VINICIO	DIRECTOR TECNICO DE PLANEACION EVALUACION Y ACREDITACION
CENTRO DE CAPACITACION EN SISTEMAS INFORMATICOS	ONTANEDA MOLINA	EVELYN ALEXANDRA	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
CULTURA	ORBE ORTIZ	NATALY DEL PILAR	DIRECTOR DE MUSEO
PROYECTO MIES-UPS	OREUELA VERDUGA	MARÍA JOSÉ	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
PROYECTO MIES-UPS	ORTEGA LOACHAMIN	HENRY JAVIER	AUXILIAR ADMINISTRATIVO

AMBITO_SERVICIO	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
ADMINISTRATIVA	ORTEGA QUIZHPE	VICTOR AMABLE	GUARDIA
LABORATORIOS CIVABI	OSORIO MUÑOZ	EDISON ANTONIO	AUXILIAR 1 DE LABORATORIO
ADMINISTRATIVA	PACHECO PONTON	FAUSTO RAFAEL	CHOFER MENSAJERO
ADMINISTRATIVA	PADILLA ESPINOZA	JUAN CARLOS	GUARDIA
ANTROPOLOGIA APLICADA	PALLASCOS BARROS	NAIDA JANNETH	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS
PROYECTO MIES-UPS	PARCO PANTOIA	ALEX PATRICIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
LABORATORIOS CIVABI	PAREDES PAREDES	ERIKA ALEJANDRA	AUXILIAR 1 DE LABORATORIO
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	PASQUEL MORAN	NESTOR ORLANDO	AUXILIAR 1 DE PROCESOS
CENTRO DE CAPACITACION EN SISTEMAS INFORMATICOS	PICERNO HERRERA	LUIZ IVONNE	SECRETARIA DE UNIDAD ACADEMICA
PROYECTO MIES-UPS	PILATA XI YUNGAN	DIEGO ANDRES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
CULTURA	PILLAJO CORREA	CARLOS RENE	INSTRUCTOR 2 DE CULTURA
SECRETARIA DE CAMPUS	PILLAJO COMEZ	EVELYN YADIRA	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS
ADMINISTRATIVA	PINEDA PINEDA	MANUEL HERNAN	GUARDIA
SECRETARIA DE CAMPUS	PINO MIÑO	VIVIANA ANDREA	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS
SECRETARIA DE CAMPUS	PROAÑO ARGUELLO	GIOCONDA PATRICIA	SECRETARIA DE UNIDAD ACADEMICA
BIBLIOTECA	PROAÑO ZARAGOSIN	EDUARDO WASHINGTON	BIBLIOTECARIO DE SEDE
PASTORAL	PULAMARIN QUISHPE	JUAN JOSE	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE PASTORAL
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	QUIMBITA PANCHI	BYRON WLADMIR	AUXILIAR 1 DE PROCESOS
PROYECTO MIES-UPS	QUISNANCELA ROJAS	GLADYS PIEDAD	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
PROYECTO MIES-UPS	QUISUPANGUI LEMA	DIEGO ARMANDO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
SECRETARIA DE CAMPUS	QUIZHPI LAIME	ESTHELA ALEXANDRA	SECRETARIA DE UNIDAD ACADEMICA
TALENTO HUMANO	RAMIREZ OCAÑA	XIMENA ALEXANDRA	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
SECRETARIA DE CAMPUS	RAMOS GONZALEZ	INES JAQUELINE	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
FINANCIERA	RODRIGUEZ CARRERA	ROCO ELIZABETH	CAJERO 2
BIBLIOTECA	RODRIGUEZ MAZON	FRANCISCO XAVIER	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
PSICOLOGIA	ROMERO CRUZ	JUAN CARLOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	ROMERO TIXI	PATRICIO FERNANDO	GUARDIA
CENTRO DE IMPLEMENTACION DE GESTION POR PROCESOS	RUEDA MUÑOZ	SANTIAGO DAVID	ASISTENTE DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
SISTEMAS	RUIZ MALDONADO	MILTON CONZALO	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO DE SEDE (HARDWARE)
ADMINISTRATIVA	RUIZ VERA	WILSON IGNA CIO	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
ADMINISTRATIVA	SALAS CARVAJAL	FERNANDO ENOC	GUARDIA
ADMINISTRATIVA	SALAS RAMIREZ	FELIX FRANCISCO	GUARDIA
TALENTO HUMANO	SALAZAR ANDRADE	ELSA ELIZABETH	TRABAJADOR SOCIAL
BIBLIOTECA	SALINAS MORENO	MARCO PAUL	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
FINANCIERA	SANCHEZ ELIZALDE	MARIA BELEN	CONTADOR DE SEDE
ADMINISTRATIVA	SANCHEZ LOOR	ROLANDO BELARMINO	GUARDIA
CULTURA	SANCHEZ MEDINA	JHONNY FERNANDO	INSTRUCTOR 1 DE CULTURA
PROYECTO MIES-UPS	SANDOVAL GRANIZO	CELJA YADIRA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	SANTACRUZ ESPINOSA	EDISSON PATRICIO	GUARDIA

AMBITO_SERVICIO	APELLIDOS	NOMBRES	CARGO
CENTRO DE CAPACTACION MULTIMEDIAL	SANTILLAN CALERO	FABIAN GUILLERMO	ASISTENTE DE CENTRO MULTIMEDIAL
ADMINISTRATIVA	SANTOS SULCA	FREDDY ARMANDO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
SISTEMAS	SATIAN CHAFLA	MARCO ANTONIO	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
BIBLIOTECA	SERRANO TORRES	FLOR EULALIA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
PROYECTO MIES-UPS	SIMBAÑA LUJE	OSCAR FERNANDO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
SISTEMAS	SORIA CRICOLLO	DIEGO FERNANDO	ASISTENTE DE INFRAESTRUCTURA Y REDES DE SEDE
BIBLIOTECA	SUAREZ ROJAS	MAURICIO ANDRES	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
SECRETARIA DE CAMPUS	TA FUR PORTILLA	ADRIANA PATRICIA	AUXILIAR 2 DE SECRETARIA DE CAMPUS
PROYECTO MIES-UPS	TAMAYO ECHEVERRIA	ANA GABRIELA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
BIBLIOTECA	TAPIA DA VILA	CRISTINA CLEOFE	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
PROYECTO MIES-UPS	TAPIA PALACIOS	MILTON ANDRES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
PROYECTO MIES-UPS	TERAN PUENTE	GUSTAVO GABRIEL	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE VINCULACION CON LA SOCIEDAD
TALENTO HUMANO	TIGSE TAPIA	SORAYA DEL CONSUELO	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO
EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE	TINTANA CHAMBA	ELENA	TECNICO DOCENTE
FINANCIERA	TITO PILATA XI	LUCIA IRENE	AUXILIAR 2 DE CONTABILIDAD DE SEDE
FINANCIERA	TITO POZO	DIEGO OSWALDO	AUXILIAR 2 DE DIRECCION TECNICA DE FINANZAS Y PRESUPUESTO
BIBLIOTECA	TOBAR SEGOVIA	NELLY MARGARITA	AUXILIAR 1 DE BIBLIOTECA
ADMINISTRATIVA	TOLEDO GAVILANEZ	CESAR AUGUSTO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
TALENTO HUMANO	TRUJILLO ARBOLEDA	AUREA FELICIDAD	ENFERMERO
VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD	TUPIÑO ZAPATA	ALEXANDRA VERONICA	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE VINCULACION CON LA SOCIEDAD
PROYECTO MIES-UPS	TUPIÑO ZAPATA	MAGNO ALEJANDRO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	UZHCA ORTEGA	MANUEL	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PROYECTO MIES-UPS	VALAREZO ARMAS	DAVID RIGOBERTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
COMUNICACION	VARGAS RODRIGUEZ	JAVIER	AUXILIAR 1 DE DIRECCION TECNICA DE COMUNICACION Y CULTURA
ADMINISTRATIVA	VEGA ACOSTA	CESAR ALFONSO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
ADMINISTRATIVA	VEGA TRUJILLO	PABLO ARTURO	GUARDIA
ADMINISTRATIVA	VELEZ MOREIRA	GLORIA FREDELINDA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
PROYECTO MIES-UPS	VENEGAS VILLACIS	EDISON GUSTAVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	VERGARA VILLAVICENCIO	MANUEL AGUSTIN	GUARDIA
ADMINISTRATIVA	VIDAL ZAMBRANO	JESUS EULOGIO	GUARDIA
ADMINISTRATIVA	VILLAMARIN MENA	MARCO VINICIO	MENSAJERO
BIBLIOTECA	VÑAMAGUA CHICAIZA	GALO VINICIO	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
BIENESTAR ESTUDIANTIL	VITURCO GUAMAN	MONICA PATRICIA	ASISTENTE DE BIENESTAR ESTUDIANTIL
PROYECTO MIES-UPS	YANCHA PINDUSACA	GIOVANNY MAURICIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
ADMINISTRATIVA	YUGCHA YUGCHA	ROSA MARIA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
FINANCIERA	YUPANGUI ONTANEDA	JOHANNA MAYRA	AUXILIAR CONTABLE
ADMINISTRATIVA	ZAMBRANO MORENO	PABLO FERNANDO	ASISTENTE DE DIRECCION TECNICA DE ADMINISTRACION E INVENTARIOS
ADMINISTRATIVA	ZAMBRANO ZAMBRANO	SAMUEL VITERVO	GUARDIA
SECRETARIA DE CAMPUS	ZUMARRAGA GUTIERREZ	SOFIA MARCO TH	AUXILIAR 1 DE SECRETARIA DE CAMPUS

ANEXO No.2

Entrevista planteada a la Lcda. Elizabeth Salazar, Trabajadora Social del Departamento de Gestión de Talento Humano de la UPS, extensión Quito, Campus “El Girón”

Cuestionario y respuestas:

1. ¿Cómo se comunican con el personal que no cuenta con correo institucional?

Para comunicarnos con ellos lo que hacemos es colocar avisos o comunicados en el biométrico, ellos lo leen y así siempre los mantenemos informados. Hemos querido crearles correos, pero muchas veces no contamos con la colaboración de todo el personal ya que no todos conocen el manejo y funcionamiento de un computador.

2. ¿Cómo es el proceso de solicitud de permisos para ausentarse del lugar de trabajo?

El trabajador que desea el permiso debe llenar una solicitud de ausentismo a la misma que deberá adjuntar el justificativo respectivo, lo hace llegar a su jefe inmediato para la aprobación, y luego nos llega la solicitud aprobada a GTH donde hacemos el ingreso respectivo.

3. Y cuando un jefe departamental necesita permiso ¿a quién debe dirigir su solicitud?

Los jefes departamentales hacen el mismo procedimiento solo que quien les autoriza a ellos es la vicerrectora.

4. ¿Cuál es el procedimiento para solicitar los materiales que cada trabajador necesita para realizar su trabajo?

Deben llenar una orden de requisición y entregarla al jefe administrativo del almacén universitario, ahí la reciben y hacen el despacho correspondiente.

5. ¿Cómo es el proceso de recepción de sugerencia, malestares o ideas en cada departamento?

Cada trabajador debe comunicarse con su jefe departamental y emitir todos sus requerimientos, dudas, etc. y el jefe es quien comunica esto a vicerrectorado que son los que acatan o no los requerimientos.

6. En el tema de alimentación, alguna vez se ha considerado el proporcionarlo a los trabajadores.

Si, es más hemos presentado ya un proyecto, pero lamentablemente no hemos tenido respuestas por parte de las autoridades. Y como este no es un beneficio de Ley tampoco podemos exigirlo a la Universidad.

7. ¿Cuáles son los beneficios extra salariales que les otorga la UPS a los trabajadores?

Se entrega bonos a fin de año por el desempeño de cada trabajador, se entrega también una bonificación como regalo de cumpleaños de los trabajadores en una gift card (tarjeta de regalo), adicional cuando nace un bebé de nuestros trabajadores a más de dar cumplimiento a lo estipulado por la Ley, se le entrega un presente a la madre o padre. Adicional tenemos un seguro privado de Salud por el cual pagamos la mitad y la Universidad asume el otro 50%. Todo esto es pasado el año de servicio en la Universidad, por lo que el personal nuevo no goza de estos beneficios.

8. ¿En qué se basa el pago de la bonificación anual por desempeño?

Todos esos cálculos los realizan en Cuenca y a nosotros únicamente nos informan el valor a pagar a cada trabajador.

9. ¿Existe algún reglamento interno que estipule las bonificaciones adicionales?

No, todo esto está desde que yo empecé a trabajar aquí, únicamente nos orden que lo paguemos y nosotros lo hacemos, pero reglamentado no está... lo único que tenemos es una resolución de Consejo emitida recientemente, en donde se plasmó lo de la bonificación por desempeño, los demás son como derechos adquiridos después del año de servicio.

10. ¿El seguro de Salud es obligatorio para todos los trabajadores o no?

No, no es obligatorio, el que lo desea lo toma y el que no, pues no.

11. ¿La UPS brinda servicio de guardería para los hijos de los trabajadores?

Si tenemos una en cada Campus, no necesariamente el trabajador del Girón debe ponerle a su hijo en la guardería que corresponde a este campus, puede ocupar la guardería que considere más conveniente.

12. Con respecto al servicio de transporte, ¿se ha considerado otorgar este beneficio a los trabajadores?

Si a su momento presentamos el requerimiento pero el vicerrectorado no lo aprobó, debido a que estamos en una zona urbana y tenemos muchos medios de transporte. Pero si nos gustaría tenerlo ya que la mayoría vivimos lejos de la Universidad, y además así disminuiríamos los atrasos, aunque para tener un mejor control de atrasos y todo este tema, la Universidad colocó los biométricos para poder controlar un poco más estos temas.

13. En cuestión ascensos, ¿cómo trabaja la Universidad en este tema?

Aquí siempre que se abre una vacante se realiza un concurso interno y todo el personal podrá participar para ocupar dicha vacante, todo depende de si el trabajador postulante cumple o no con los conocimientos y demás requerimientos, y si no se logra conseguir cubrir la vacante con el proceso interno, se procede a abrir el proceso de contratación externa.

14. Han tenido problemas con el personal, por existencia de malas relaciones laborales entre ellos.

Depende del departamento, en nuestro departamento nos llevamos muy bien, pero yo creo que todo esto depende de la actitud de las personas. Personalmente me llevo bien con la mayoría del personal, ya que soy la trabajadora social y ese es mi trabajo.

15. Usted considera que todos los trabajadores están contentos en sus puestos de trabajo.

No, si tenemos muchas personas que nos piden cambios de puesto, pero lamentablemente no depende de nosotros sino de ellos, ya que ellos deben prepararse en el área al que quieren ser promovidos y si no lo hacen lamentablemente no podemos ayudarlos.

16. ¿A qué puede deberse este malestar?

Es por la monotonía del trabajo, muchas personas llevan años haciendo lo mismo, pero todo depende de ellos.

17. En general, ¿considera que el ambiente laboral en la UPS es bueno o no?

Si es bueno, tampoco somos los mejores amigos, pero nos saludamos, nos llevamos bien como compañeros de trabajo, pero creo que sí se puede mejorar, por la monotonía que existe aquí.

ANEXO No. 3

Entrevista planteada al Dr. Guillermo Pillajo, Director del Departamento de Gestión de Talento Humano de la UPS extensión Quito campus “El Girón”

Cuestionario y respuestas:

1. ¿Cuáles son las condiciones para clasificar como administrativo a un trabajador?

Son todos los que realizan actividades relacionadas con la administración de la UPS, el personal de mantenimiento, limpieza y seguridad también están considerados como administrativos.

2. ¿Existen docentes que tienen carga administrativa, por qué no se los considera bajo ese parámetro?

Porque son docentes y la Ley estipula que el docente puede realizar actividades de docencia, de investigación y también administrativas, por ello hay docentes que tienen carga administrativa para completar sus horas de trabajo, pero no por ello dejan de ser docentes.

3. ¿Por qué hay personas del área administrativa que no están contemplados como administrativos?. Esto lo evidenciamos en las jefaturas.

Es porque la mayoría de jefes departamentales tenemos títulos de maestrías y el además trabajamos más de 40 horas semanales, y para que el sueldo compense la preparación y la entrega a la Institución, nos clasificaron como docentes.

4. ¿Cómo se maneja el tema de capacitaciones al personal?

Se hace un plan de capacitaciones anuales que se va a otorgar a los trabajadores, cada año se realiza este mismo procedimiento.

5. ¿Estas capacitaciones tienen algún costo para el trabajador?

No, siempre y cuando estén dentro del plan no tienen costo para el trabajador, pero sí por ejemplo un trabajador necesita una capacitación adicional básica para realizar su trabajo se realiza una solicitud fundamentada para ingresarla en el plan y poder capacitar al trabajador sin costo alguno. En lo que se refiere a maestrías o algún otro curso que algún trabajador desee, deberá hacerse la solicitud al vicerrectorado y ahí es donde se aprueba el porcentaje de ayuda económica que se otorgará para ello.

ANEXO No.4

Artículos Relevantes del Código del Trabajo

Codificación 17, publicada en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-Dic-2005 Contiene hasta la reforma del 26-Sep-2012, a utilizar en esta Tesis.

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de servicio doméstico;
- d) Los de aprendizaje;
- e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- f) Los contratos a prueba;
- g) Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008; y,
- h) Los demás que determine la ley.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieren cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;
11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo; y,
 - c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y

Procedimiento"; 25. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;

26. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;

27. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

28. Facilitar, sin menoscabo de las labores de la empresa, la propaganda interna en pro de la asociación en los sitios de trabajo, la misma que será de estricto carácter sindicalista;

29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente

selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva;

33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y,

el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.

35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

Nota: Numerales 2. y 33. sustituidos y numeral 35. agregado por Ley No. 28, publicada en Registro Oficial 198 de 30 de Enero del 2006. Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial 223 de 7 de Marzo del 2006.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzoso.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 111.- Derecho a la decimatercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro

de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales. La bonificación a la que se refiere el inciso anterior se pagará también a los jubilados por sus empleadores, a los jubilados del IESS, pensionistas del Seguro Militar y de la Policía Nacional. Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimacuarta remuneración al momento del retiro o separación.

Nota: Inciso primero sustituido por Ley No. 77, publicada en Registro Oficial 75 de 2 de Mayo del 2007.

Art. 152.- Toda mujer trabajadora tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido. El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más. En los casos de que la hija o hijo haya nacido prematuro o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración, por ocho días más y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa,

terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional.

En caso de fallecimiento de la madre durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso, de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre si no hubiese fallecido.

Nota: Artículo sustituido por Art. 4 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 528 de 13 de Febrero del 2009. Art. .. .- Licencia por Adopción.- Los padres adoptivos tendrán derecho a licencia con remuneración por quince días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o el hijo le fueren legalmente entregado.

Nota: Artículo agregado por Art. 5 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 528 de 13 de Febrero del 2009. Art. .. .- Licencia con sueldo a las trabajadoras y trabajadores para el tratamiento médico de hijas o hijos que padecen de una enfermedad degenerativa.- La trabajadora y el trabajador tendrán derecho a veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de hija o hijo hospitalizados o con patologías degenerativas; licencia que podrá ser tomada en forma conjunta o alternada. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por el facultativo especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización.

Nota: Artículo agregado por Art. 5 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 528 de 13 de Febrero del 2009.

Art. 153.- Protección a la mujer embarazada.- No se podrá dar por terminado el contrato de trabajo por causa del embarazo de la mujer trabajadora y el empleador no podrá reemplazarla definitivamente dentro del período de doce semanas que fija el artículo anterior. Durante este lapso la mujer tendrá derecho a percibir la remuneración completa, salvo el caso de lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social, siempre que cubra en forma igual o superior los amparos previstos en este Código.

Art. 155.- Guardería infantil y lactancia.- En las empresas permanentes de trabajo que cuenten con cincuenta o más trabajadores, el empleador establecerá anexo o próximo a la empresa, o centro de trabajo, un servicio de guardería infantil para la atención de los hijos de éstos, suministrando gratuitamente atención, alimentación, local e implementos para este servicio. Las empresas que no puedan cumplir esta obligación directamente, podrán unirse con otras empresas o contratar con terceros para prestar este servicio. Durante los doce (12) meses posteriores al parto, la jornada de la madre lactante durará seis (6) horas, de conformidad con la necesidad de la beneficiaria. Corresponde a la Dirección Regional del Trabajo vigilar el cumplimiento de estas obligaciones y sancionar a las empresas que las incumplan. Nota: Inciso tercero sustituido por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 797 de 26 de Septiembre del 2012.

Art. 196.- Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 201.- Depósito del fondo de reserva.- Las cantidades que el empleador deba por concepto del fondo de reserva serán depositadas mensualmente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para los efectos determinados en la ley y en sus estatutos, siempre que el trabajador se hallare afiliado a dicho Instituto y en el caso de que el trabajador haya decidido no recibirla de manera mensual y directa por parte del empleador. Nota: Artículo reformado por Art. 4 de Ley No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 644 de 29 de Julio del 2009.

Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos.- El Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo y los inspectores del trabajo exigirán a los propietarios de talleres o fábricas y de los demás medios de trabajo, el cumplimiento de las órdenes de las autoridades, y especialmente de los siguientes preceptos:

1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento;
4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que deberán ser instalados;
5. Se ejercerá control de la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de la provisión de ficha de salud. Las autoridades antes indicadas, bajo su responsabilidad y vencido el plazo prudencial que el Ministerio de Trabajo y Empleo concederá para el efecto, impondrán una multa de conformidad con el artículo 628 de este Código al empleador, por cada trabajador carente de dicha ficha de salud, sanción que se la repetirá hasta su cumplimiento. La resistencia del trabajador a obtener la ficha de salud facilitada por el empleador o requerida por la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo, siempre que hubieren decurrido treinta días desde la fecha en que se le notificare al trabajador, por medio de la inspección del trabajo, para la obtención de la ficha;
6. Que se provea a los trabajadores de mascarillas y más implementos defensivos, y se instalen, según dictamen del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, ventiladores, aspiradores u otros aparatos mecánicos propios para prevenir las enfermedades que pudieran ocasionar las emanaciones del polvo y otras impurezas susceptibles de ser aspiradas por los trabajadores, en proporción peligrosa, en las fábricas en donde se produzcan tales emanaciones; y,

7. A los trabajadores que presten servicios permanentes que requieran de esfuerzo físico muscular habitual y que, a juicio de las comisiones calificadoras de riesgos, puedan provocar hernia abdominal en quienes los realizan, se les proveerá de una faja abdominal.

Art. 417.- Límite máximo del transporte manual.- Queda prohibido el transporte manual, en los puertos, muelles, fábricas, talleres y, en general, en todo lugar de trabajo, de sacos, fardos o bultos de cualquier naturaleza cuyo peso de carga sea superior a 175 libras. Se entenderá por transporte manual, todo transporte en que el peso de la carga es totalmente soportada por un trabajador incluidos el levantamiento y la colocación de la carga. En reglamentos especiales dictados por el Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo, se podrán establecer límites máximos inferiores a 175 libras, teniendo en cuenta todas las condiciones en que deba ejecutarse el trabajo.

Art. 418.- Métodos de trabajo en el transporte manual.- A fin de proteger la salud y evitar accidentes de todo trabajador empleado en el transporte manual de cargas, que no sean ligeras, el empleador deberá impartirle una formación satisfactoria respecto a los métodos de trabajo que deba utilizar.

Art. 440.- Libertad de asociación.- Los trabajadores y los empleadores, sin ninguna distinción y sin necesidad de autorización previa, tienen derecho a constituir las asociaciones profesionales o sindicatos que estimen conveniente, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas asociaciones. Las asociaciones profesionales o sindicatos tienen derecho de constituirse en federaciones, confederaciones o cualesquiera otras agrupaciones sindicales, así como afiliarse o retirarse de las mismas o de las organizaciones internacionales de trabajadores o de empleadores. Todo trabajador mayor de catorce años puede pertenecer a una asociación profesional o a un sindicato. Las organizaciones de trabajadores no podrán ser suspendidas o disueltas, sino mediante procedimiento oral establecido en este Código. Si la suspensión o disolución fuere propuesta por los trabajadores éstos deberán acreditar su personería. Cuando un empleador o empresa tuviere varias agencias o sucursales en diferentes provincias, los trabajadores en cada una de ellas pueden constituir sindicato o asociación

profesional. Los requisitos de número y los demás que exija la ley se establecerán en relación con cada una de tales agencias o sucursales.

Art. 459.- Constitución del comité de empresa.- En toda empresa que cuente con treinta trabajadores o más, podrá organizarse un comité de empresa, observándose las normas siguientes:

1. Para que se considere constituido el comité de empresa es necesario que participen en la junta constituyente el número de trabajadores señalado en el artículo 452 de este Código;
2. Los estatutos del comité serán sometidos a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo, y posteriormente registrados en la Dirección Regional del Trabajo;
3. La directiva del comité se integrará por representantes de las diversas ramas de trabajo que existan en la empresa;
4. Los miembros de la directiva han de ser afiliados a la asociación de su correspondiente rama de trabajo, ecuatorianos y mayores de edad; y,
5. Son aplicables al comité de empresa las prescripciones de los artículos 447 y 456 de este Código, excepto la contenida en el numeral 5ro. del Art. 447 de este Código.

Art. 467.- Derecho de huelga.- La ley reconoce a los trabajadores el derecho de huelga, con sujeción a las prescripciones de este párrafo. Huelga es la suspensión colectiva del trabajo por los trabajadores coligados.

ANEXO No.5

Artículos Relevantes del La Ley Orgánica de Educación Superior a utilizar en esta Tesis.

Art. 50.- Obligaciones adicionales del Rector o Rectora.- Son obligaciones adicionales del Rector o Rectora:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República del Ecuador, la presente Ley. sus reglamentos, las disposiciones generales, las resoluciones del máximo órgano colegiado académico superior y el estatuto de la institución: y.
2. Presentar un informe anual de rendición de cuentas a la sociedad, a la comunidad universitaria o politécnica, al Consejo de Educación Superior y a la Secretaría Nacional de Educación Superior. Ciencia. Tecnología e Innovación. Que será publicado en un medio que garantice su difusión masiva.

Art. 51.- Vicerrector o Vicerrectores.- Las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, en ejercicio de su autonomía responsable, contarán con un Vicerrector o Vicerrectores que deberán cumplir los mismos requisitos que para ser Rector. Para ser Vicerrector Académico se exigirán los mismos requisitos que para ser rector, con excepción del requisito de la experiencia en gestión educativa universitaria o experiencia equivalente en gestión que en este caso, será de al menos tres años. Para ser Vicerrector Administrativo u de otra índole, se deberán cumplir los mismos requisitos que para ser rector, con excepción del requisito de haber publicado obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad en los últimos cinco años; requerirá título de maestría; cinco años en gestión educativa universitaria o experiencia equivalente en gestión; no podrán subrogar o reemplazar al rector. Las atribuciones del Vicerrector o Vicerrectores se establecerán en el estatuto respectivo. El vicerrector o vicerrectores durarán en sus funciones cinco años y podrán ser reelegidos, consecutivamente o no, por una sola vez.

Art. 62.- Participación de las y los servidores y las y los trabajadores en el cogobierno.- La participación de las y los servidores y las y los trabajadores en los organismos colegiados de cogobierno de las universidades públicas y privadas será equivalente a un porcentaje del 1% al 5% del total del personal académico con

derecho a voto. Las y los servidores y las y los trabajadores o sus representantes no participarán en las decisiones de carácter académico.

Art. 68.- Garantía de organizaciones gremiales.- Las instituciones de Educación Superior garantizarán la existencia de organizaciones gremiales en su seno, las que tendrán sus propios estatutos que guardarán concordancia con la normativa institucional \ esta Ley. Sus directivas deberán renovarse de conformidad con las normas estatutarias: caso contrario, el máximo órgano colegiado académico superior de la institución convocará a elecciones que garantizarán la renovación democrática.

Art. 71.- Principio de igualdad de oportunidades.- El principio de igualdad de oportunidades consiste en garanti/.ar a todos los actores del Sistema de Educación Superior las mismas posibilidades en el acceso, permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad. Las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior propenderán por los medios a su alcance que se cumpla en favor de los migrantes el principio de igualdad de oportunidades. Se promoverá dentro de las instituciones del Sistema de Educación Superior el acceso para personas con discapacidad bajo las condiciones de calidad, pertinencia y regulaciones contempladas en la presente Ley y su Reglamento. El Consejo de Educación Superior, velará por el cumplimiento de esta disposición.

Art. 75.- Políticas de participación.- Las instituciones del Sistema de Educación Superior adoptarán políticas y mecanismos específicos para promover y garantizar una participación equitativa de las mujeres y de aquellos grupos históricamente excluidos en todos sus niveles e instancias. en particular en el gobierno de las instituciones de educación superior.

Art. 93.- Principio de calidad.- El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Art. 94.- Evaluación de la calidad.- La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir

un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

Art. 147.- Personal académico de las universidades y escuelas politécnicas.- El personal académico de las universidades y escuelas politécnicas está conformado por profesores o profesoras e investigadores o investigadoras. El ejercicio de la cátedra y la investigación podrán combinarse entre sí. lo mismo que con actividades de dirección, si su horario lo permite, sin perjuicio de lo establecido en la Constitución en esta Ley, y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

ANEXO No.6

Artículos Relevantes del Estatuto de la Universidad Politécnica Salesiana a utilizar en esta Tesis.

MSION

Art. 3

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana, orientada a la docencia con investigación; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar “honrados ciudadanos y buenos cristianos”, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

VISION

Art. 4

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como Visión: ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, su Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

Art. 5

Son fines de la Universidad Politécnica Salesiana:

1. Aportar en la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa y solidaria;
2. Enrumbar el quehacer universitario desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Universitaria;
3. Fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas en la comunidad universitaria y en su vinculación con la sociedad;

4. Potenciar talentos humanos con cualificación científica y profesional mediante la investigación científica, aplicada y de transferencia tecnológica, en concordancia a las necesidades de desarrollo de la sociedad ecuatoriana;
5. Promover el diálogo entre Razón, Fe y Cultura, como base del crecimiento integral de la comunidad universitaria, respetando las diferencias religiosas, sociales, culturales, étnicas, etarias y sexuales de las personas;
6. Contribuir en el desarrollo de una cultura de respeto y conservación del medioambiente;
7. Garantizar la excelencia académica, humana e investigativa de sus graduados, asegurando el dominio de las competencias, técnicas, contextuales y procedimentales necesarias;
8. Promover acciones de formación y ejercicio de democracia participativa, considerando los principios de calidad, transparencia, rendición de cuentas, igualdad de oportunidades, alternabilidad y equidad de género.

Art. 6

Son objetivos de la Universidad Politécnica Salesiana:

1. Generar espacios de atención preferencial a jóvenes y adultos de sectores populares, colectivos con capacidades diferentes, pueblos indígenas y afroecuatorianos.
2. Propiciar el diálogo entre las diferentes culturas nacionales y desarrollar proyectos que favorezcan la interculturalidad del país.
3. Aplicar procesos que aseguren el cogobierno y la paridad de género en el sistema de gestión universitaria.
4. Impulsar una Propuesta Educativa Pastoral como espacio propicio del diálogo Razón, Fe y Cultura.
5. Promover modelos de aprendizaje centrados en el estudiante, animados por los principios de la educación salesiana.

6. Ofertar programas académicos de tercer y cuarto nivel, de formación continua, vinculación con la sociedad y procesos de investigación, difusión cultural y respeto al medioambiente, con altos estándares de calidad para dar respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad ecuatoriana.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Art. 30

Son funciones y atribuciones de los Vicerrectores de Sede:

- a) Representar al Rector en la Sede cumpliendo con las instrucciones y delegaciones impartidas de acuerdo a la normativa vigente;
- b) Dirigir y animar la marcha general de la Sede en lo pastoral, académico, administrativo y financiero;
- c) Adoptar las decisiones oportunas y ejecutar los actos necesarios para la gestión de la Sede, entre los que se incluyen: procesos de contratación, solicitud de nombramientos para personal académico y administrativo, temas presupuestarios, licencias, reconocimientos, sanciones; y otros que los reglamentos determinen;
- d) Las demás que le concedan la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto y Reglamentos de la Universidad Politécnica Salesiana.

DEBERES Y ATRIBUCIONES

Art. 32

Son deberes y atribuciones del Consejo Administrativo y Económico:

- a) Conocer y analizar el sistema contable y financiero de la Universidad Politécnica Salesiana, emitiendo su informe al Consejo Superior;
- b) Conocer los presupuestos de Sede y el consolidado nacional así como su posible reformulación y someter a aprobación del Consejo Superior;
- c) Conocer los estados financieros semestrales y anuales; someterlos a aprobación del Consejo Superior;

- d) Informar al Consejo Superior para su aprobación, la creación, supresión o suspensión de unidades financieras o contables;
- e) Emitir informes administrativos y financieros sobre convenios y proyectos; someterlos a conocimiento del Consejo Superior;
- f) Solicitar auditorías financieras y evaluaciones económicas de la Universidad Politécnica Salesiana y someter sus resultados a consideración del Consejo Superior;
- g) Formular políticas salariales y laborales del personal y presentarlas al Consejo Superior para su aprobación;
- h) Sugerir al Consejo Superior mecanismos para la rendición de cuentas;
- i) Proponer al Consejo Superior, para su conocimiento y aprobación, el presupuesto del Fondo de Becas y los indicadores para la aplicación de pensiones diferenciadas.

DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Art. 67

El personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana está conformado por los trabajadores de las diferentes áreas administrativas y de servicio.

El Consejo Superior fijará las normas y reglamentos para la carrera administrativa, orientados a la estabilidad, ascensos y protección social, a través de las políticas de Gestión del Talento Humano, de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, el Código de Trabajo y Código Civil, y demás normativa correspondiente.

Art. 68

La Universidad Politécnica Salesiana garantiza los siguientes derechos a sus trabajadores:

- a) Ejercer su trabajo sin ningún tipo de discriminación, garantizando su designación y ejercicio laboral;
- b) Contar con las condiciones necesarias para el ejercicio de su actividad;

- c) Acceder a la carrera administrativa y a cargos directivos, que garanticen estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basados en el mérito de su desempeño, en el perfeccionamiento permanente, sin admitir discriminación de género ni de ningún otro tipo;
- d) Participar en el sistema de evaluación institucional;
- e) Participar en las representaciones de trabajadores/as e integrar el cogobierno universitario de acuerdo al reglamento respectivo;
- f) Ejercer la libertad de asociarse y expresarse;
- g) Participar en la gestión universitaria;
- h) Recibir capacitación periódica acorde a su formación profesional que fomente e incentive la superación personal de acuerdo a las políticas y normativa institucionales.

Art. 69

Son deberes del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, a más de los establecidos en la Constitución, en las Leyes y en la normativa interna institucional, los siguientes:

- a) Cumplir y respetar las Leyes, el Estatuto y demás normativa interna;
- b) Actualizarse de conformidad con los progresos científicos y culturales, de acuerdo al Plan de Formación y Capacitación Institucional;
- c) Cumplir con las comisiones designadas por las autoridades universitarias;
- d) Mantener el prestigio y buen nombre de la Universidad Politécnica Salesiana;
- e) Actuar y proceder observando las normas de ética y de buena costumbre;
- f) Contribuir con su formación y mística para alcanzar los propósitos de la institución;
- g) Cumplir con los nombramientos otorgados por la Universidad Politécnica Salesiana;

h) Guardar la confidencialidad sobre la información encomendada y los temas pertinentes de Propiedad Intelectual, así como descubrimientos, innovaciones y mejoras en los procedimientos de la gestión universitaria;

i) Los demás establecidos en la normativa correspondiente.

Art. 70

La Universidad Politécnica Salesiana a través de su máximo organismo de gobierno velará por la inclusión, el cumplimiento de los derechos y la participación de todas las personas con discapacidad que formen parte de la comunidad universitaria, para lo cual garantiza la accesibilidad y apoyo a los servicios, espacios e infraestructura que brinda la Universidad. De igual forma garantiza el desarrollo y potencializa las habilidades de estas personas.

DE LAS SANCIONES

Art. 74

Son faltas de los estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana:

a) Obstaculizar o interferir en el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y culturales de la institución;

b) Alterar la paz, la convivencia armónica e irrespetar a la moral y las buenas costumbres;

c) Atentar contra la institucionalidad y la autonomía universitaria;

d) Cometer actos de violencia de hecho o de palabra contra cualquier miembro de la comunidad educativa, autoridades, ciudadanos y colectivos sociales;

e) Deteriorar o destruir en forma voluntaria las instalaciones institucionales y los bienes públicos y privados;

f) No cumplir con los principios y disposiciones contenidas en la Ley y la normativa institucional;

g) Cometer fraude o deshonestidad académica;

h) Las demás contenidas en la normativa correspondiente.

Según la gravedad de las faltas cometidas por los estudiantes, profesores e investigadores y personal administrativo, éstas podrán ser categorizadas en leves, graves y muy graves y las sanciones podrán ser las siguientes:

1. Amonestación escrita;
2. Pérdida de una o varias asignaturas;
3. Suspensión temporal de sus actividades académicas;
4. Separación definitiva de la Institución;
5. Las demás contenidas en la normativa correspondiente.

Los procesos disciplinarios se instauran de oficio o a petición de parte de acuerdo a los reglamentos respectivos; a aquellos estudiantes, profesores, investigadores y personal administrativo que hayan incurrido en las faltas tipificadas por la Ley Orgánica de Educación Superior y la normativa institucional.

El Consejo Superior deberá nombrar una Comisión Especial para garantizar el debido proceso y el derecho a la defensa. Concluida la investigación, la Comisión emitirá un informe con las recomendaciones que estime pertinentes.

Disposiciones Generales:

SEGUNDA: La Universidad Politécnica Salesiana promoverá y garantizará en todas sus actividades un ambiente de respeto a los derechos y a la integridad física, psicológica y sexual de los integrantes de la comunidad universitaria, y brindará asistencia a quienes demanden por violaciones de estos derechos.

TERCERA: La Universidad Politécnica Salesiana garantizará la existencia de organizaciones gremiales y el ejercicio de los derechos colectivos.

CUARTA: Para la designación y el ejercicio profesional del personal académico y administrativo, no se establecerán limitaciones que impliquen discriminaciones derivadas de su religión, etnia, edad, género, posición económica, política, orientación sexual, discapacidad o de cualquier otra índole, ni estas podrán ser causa de remoción, sin perjuicio de que el profesor, investigador y personal administrativo

respeten los valores y principios que inspiran a la Universidad Politécnica Salesiana y a la Ley. Garantizará la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la comunidad universitaria.

SEXTA: La Universidad Politécnica Salesiana a través del Consejo Superior, promoverá y garantizará la participación equitativa de las mujeres y de aquellos grupos históricamente excluidos en todos sus niveles e instancias y en particular en el gobierno universitario.

ANEXO No.7

Reglamento del Personal Administrativo y de Servicio.



SECRETARÍA GENERAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

REGLAMENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CAPITULO I GENERALIDADES

Art. 1

El presente reglamento determina el régimen del personal no docente, administrativo y de servicio que labora en la Universidad.

Art. 2

Se establece el presente reglamento para normar y garantizar el desarrollo profesional y ocupacional del personal administrativo y de servicio, valorando y estimulando los méritos, la capacitación, responsabilidad y el sentido de pertenencia institucional dentro de un proceso de evaluación.

Art. 3

Se determina a través de este reglamento el ingreso, ascensos, remuneraciones, capacitación, categorías, vacaciones, licencias y otras situaciones jurídico – administrativas.

Art. 4

Todo el personal administrativo y de servicio está llamado con su ejemplo y conducta, a elevar el nivel ético, científico, cultural y religioso de la UPS y cumplir las políticas y estrategias institucionales para mejorar la calidad de la gestión administrativa y académica de la misma.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

1

Turhuayco 3-99 y Calle Vieja - Casilla 46 - Sect. 2 - Iqfs. 863040 - 868303 - 852529 - Fax: 851750 - e-mail: secretar@ups.edu.ec - Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CAPITULO II

DE LOS CONCURSOS DE MERITOS Y OPOSICION

Art. 5

Para ser colaborador en las diferentes áreas de la universidad, se requiere cumplir con todos los requisitos establecidos en el Código de Trabajo y la reglamentación de la UPS y haber ganado el respectivo Concurso de Méritos y/u Oposición.

Art. 6

Para iniciar cualquier concurso de méritos y/o de oposición deberá existir la solicitud de la unidad académica o administrativa correspondiente al Prorector de Sede, estableciendo los requisitos mínimos para el ejercicio del cargo, los informes favorables de la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos y el Departamento Financiero, que justifiquen la creación y la factibilidad presupuestaria respectivamente.

Art. 7

La Convocatoria al Concurso de Méritos y/u Oposición lo realizará la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos, previa autorización del Prorector, por invitación personal, o en caso de requerirlo a través de un diario local, por lo menos con 8 días de anticipación, señalando los requisitos mínimos de acuerdo con el Manual de Clasificación de Puestos de la UPS.

Art. 8

Los aspirantes se inscribirán en la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos, hasta el plazo indicado en la convocatoria; previo el pago de los derechos establecidos, en caso de existirlos, presentando los siguientes documentos.

- a. Solicitud dirigida al Prorector indicando el área del concurso, enumerando los documentos que adjunta y señalando domicilio y teléfono.
- b. Original y fotocopia de todos los documentos probatorios exigidos para el concurso; y.
- c. Copias de cédula de identidad, militar (varones), certificado de votación, según los requisitos exigidos por la unidad.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

2



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Art. 9

Vencido el plazo de inscripción, la comisión calificadora, declarara la idoneidad de los aspirantes y procederá a calificar los méritos, tomando en cuenta los siguientes aspectos y parámetros de medición.

- a. Por títulos universitarios y politécnicos a nivel de pregrado relacionados con el área del concurso, una sola de las siguientes calificaciones:
 - Por la calificación sobresaliente (90 a 100 notas o equivalente) en la carrera universitaria sin considerar nota de graduación 30 puntos
 - Por la Calificación sobresaliente en la nota final de graduación (90 a 100 notas o equivalente) 20 puntos.
 - Por la calificación en la nota final de graduación (80 a 89,99 o equivalente) 10 puntos.
- b. Por títulos a nivel de postgrado, relacionados con el área del concurso
 - Doctorado de cuarto nivel, o PHD, 100 puntos
 - Maestría o equivalente 60 puntos
 - Título de especialista 30 puntos
 - Título de Diplomado 20 puntos
 - Cursos de especialización y/o capacitación realizados en el área del concurso (1 punto por cada 10 horas) hasta un máximo de 20 puntos.
- c. Título de Bachiller con especialidad en el área del concurso 10 puntos; y,
- d. Por experiencia profesional en el área del concurso 4 puntos por año hasta 20 puntos.

Art. 10

La comisión calificadora estará integrada por: El Prorector o su delegado, Director de la Unidad solicitante, el Director Académico o su representante, actuará como secretaria de esta comisión, la de la Dirección Académica. La Comisión podrá integrar a otros miembros en calidad de asesores.

Art. 11

La comisión calificadora presentará un informe con sus recomendaciones al Prorector, quien declarará al triunfador y comunicará los resultados, pudiendo declarar desierto el

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

3



SECRETARÍA GENERAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

concurso, en el caso de que ninguno de los participantes reúna los requisitos mínimos establecidos.

Art. 12

Las vacantes se llenarán por concursos externos, solamente cuando no se las pueda llenar mediante concurso Interno; el mismo que se regirá por las disposiciones reglamentarias constantes en los artículos 8, 9, 10 y 11 del presente reglamento.

Art. 13

El Personal Administrativo y de Servicio ingresará a trabajar en las diferentes áreas de la institución como personal contratado, con derechos y obligaciones que estarán especificados en el respectivo contrato, previa información de la autoridad nominadora o su representante de la identidad católica de la Universidad, sus implicaciones, como también de la responsabilidad de promover o al menos respetarla.

Art. 14

El contrato será por un año, con prueba de noventa días, prorrogable por otro año más. En cada período cumplido, la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos, comunicará por escrito con 30 días de anticipación al interesado/a de la continuidad o no, en las funciones.

CAPITULO III

DEL INGRESO AL ESCALAFON Y CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

Art. 15

Ingresan al escalafón, todo el personal que haya sido legalmente contratado en relación de dependencia por lo menos 2 años continuos en la universidad como Personal Administrativo mediante solicitud escrita del interesado/a al Prorector, con los informes de las evaluaciones anuales, como también del documento que certifique la necesidad institucional.



SECRETARÍA GENERAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Art. 16

El Personal Administrativo y de Servicio laborará, según el horario asignado por el director o jefe de unidad o departamento, en coordinación con la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos.

Art. 17

El Personal Administrativo y de Servicio, tendrá las siguientes denominaciones:

1. Procurador
2. Secretaria General
3. Secretaria Prorectorado
4. Secretaria de Facultades
5. Secretaria de Dirección o Coordinación
6. Auxiliares de Secretaria
7. Director Administrativo Financiero
8. Contador
9. Tesorero
10. Auxiliar de área
11. Gerente de Producción
12. Jefe de Taller
13. Vendedor
14. Bodeguero
15. Trabajador
16. Asistente
17. Jefe de Departamento
18. Programador
19. Asistente Programador
20. Médico
21. Psicólogo
22. Enfermera
23. Tecnólogo Médico
24. Trabajadora Social
25. Bibliotecaria
26. Coordinador de Area

El Consejo Directivo de Sede, con la aprobación del Consejo Superior de acuerdo a las necesidades podrá crear otras denominaciones.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

5



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Art. 18

Para efectos de este reglamento se consideran puestos de libre remoción del Rector: Los de Coordinadores, Jefes y Directores. En el área de Secretaría: El Procurador y de Secretario General y otros que determine el Consejo Superior, quienes concluida su función administrativa, seguirán laborando en el mismo cargo anterior al de su nombramiento.

Todo Personal Administrativo y de Servicio podrá ser destinado a cualquier área de la Universidad, manteniendo la misma denominación del cargo.

CAPITULO IV

DE LA CATEGORIZACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO

Art. 19

Serán sujetos de categorización todo el personal administrativo y de servicio que ingrese al escalafón. Los ascensos del Personal Administrativo y de Servicio se realizará, en función de los resultados obtenidos en la evaluación anual realizada por la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos.

Art. 20

La Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos elaborará un Reglamento de Evaluación Administrativo que será aprobado por el Consejo Superior en función de criterios de evaluación.

Art. 21

Para ser promovido/a de categoría en su respectivo nivel deberá reunir 100 puntos, y tener informe favorable de la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos, emitido en base de los resultados de las evaluaciones anuales:

1. Por capacitación en el área correspondiente al cargo que desempeña, hasta (30 puntos)
2. Por capacitación en salesianidad, hasta (10 puntos)
3. Por resultados de evaluaciones y eficiencia, hasta (10 puntos)

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

8



SECRETARÍA GENERAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Art. 22

Por cada categoría el Personal Administrativo y de Servicio gozará de un aumento equivalente al 10% de la remuneración básica unificada de ley, con un máximo de 10 categorías.

Art. 23

En el proceso de calificación para ascenso de categoría, el puntaje que excede de los 100 puntos será tomado en cuenta para el próximo ascenso.

CAPITULO V

REGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 24

Los Consejos Directivos de Sede a solicitud del Prorector o de otros organismos universitarios, así como autoridades docentes y administrativas, o por propia iniciativa, serán los encargados de instaurar procesos y trámites pertinentes en contra del Personal Administrativo y de Servicio, cuando transgredan las disposiciones determinadas en este reglamento.

El Personal Administrativo y de Servicio, serán sancionados de acuerdo a lo que dispone el Código de Trabajo, además el estatuto, reglamentos y resoluciones de los máximos organismos de la UPS, según el caso.

Art. 25

De acuerdo al artículo 69 de la Ley de Educación Superior, el desempeño del personal administrativo y de servicio será evaluado anualmente y su continuación o promoción estará sujeta a sus resultados. Esta disposición constará en forma expresa en el contrato laboral respectivo.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

7

Art. 26

El personal Administrativo y de Servicio será sancionado cuando incurran en las siguientes faltas:

- a) Abandono injustificado de sus funciones por más de tres días consecutivos.
- b) Incumplimiento o cumplimiento deficitario en tareas para las que fue contratado u otras actividades encargadas por organismos correspondientes;
- c) El irrespeto a la doctrina y normas católicas en el desempeño de su trabajo;
- d) Cuando haya presentado títulos u otros documentos falsos para certificar estudios;
- e) Cuando culposa o deliberadamente atentaren al ejercicio de los deberes y derechos de los miembros de los diversos estamentos de la universidad;
- f) Cuando impidieren de cualquier modo el desarrollo normal de la educación de los alumnos o la culminación de sus estudios; y,
- g) Falta a la disciplina del establecimiento y a las normas de buena conducta y comportamiento.

Art. 27

El Prorector nombrará una comisión que realizará la investigación correspondiente, emitiendo un informe al Consejo Directivo de Sede con su recomendación. El Consejo Directivo de Sede dispondrá que el informe sea puesto en conocimiento del funcionario/a administrativo y de servicio, quien hará uso de su derecho a la defensa en el plazo que se le determine. Vencido el plazo, con la comparecencia o no del implicado/a se emitirá la resolución respectiva, la misma que será inapelable.

Art. 28

Si el Consejo Directivo encuentra culpable al Personal Administrativo y de Servicio investigado, impondrá de acuerdo a la gravedad de la falta, las siguientes sanciones:

- a) Amonestación escrita;
- b) Suspensión sin sueldo de acuerdo a lo que determine el reglamento interno debidamente aprobado; y,
- c) Destitución del cargo.

El Consejo Superior investigará y sancionará con la destitución del cargo a los responsables de falsificación o expedición fraudulenta de títulos u otros documentos que pretendan certificar dolosamente estudios superiores. El Rector tendrá la obligación de presentar el visto bueno y la denuncia para que se sancione penalmente a los responsables de conformidad con el Código Penal.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

8



SECRETARÍA GENERAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CAPITULO VI DE LAS REMUNERACIONES

Art. 29

El Consejo Directivo de Sede, de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria, a petición del Prorector aprobará las remuneraciones anuales del Personal Administrativo y de Servicio.

Art. 30

El Personal Administrativo y de Servicio tendrá derecho, de acuerdo a su clasificación y categoría; a percibir lo siguiente:

- Sueldo Básico
- Beneficios Sociales de acuerdo a las leyes vigentes
- Bono funcional, en caso de existir
- Bono por categoría
- Subsidio por antigüedad
- Otros que creare la institución

El Rector a petición del Prorector determinará los cargos que percibirán funcional y sus respectivos valores.

Los bonos funcionales percibirán mientras están en ejercicio del cargo correspondiente.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

9



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CAPITULO VII

DEL SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD

Art. 31

Su pago se efectuará, después de cumplidos dos años de servicio, a partir del primer mes del tercer año, se tomará como base el porcentaje equivalente al 6% de la remuneración básica unificada de ley por cada año adicional de servicio.

CAPITULO VIII

DE LA ASISTENCIA

Art. 32

Todo el personal se sujetará al horario de trabajo asignado y los cambios serán coordinados oportunamente entre el Jefe y/o Coordinador de la unidad respectiva y la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos.

Art. 33

El personal deberá asistir a todas las actividades que dentro del horario laboral, convoque la Universidad a través de sus autoridades.

Art. 34

Las faltas injustificadas a una o media jornada de trabajo serán sancionadas de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo.

Art. 35

Los descuentos por atrasos serán calculados proporcionalmente del total de ingresos incluyendo de los beneficios sociales.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

10



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

CAPITULO IX

DE LAS VACACIONES

Art. 36

El Personal Administrativo y de Servicio tendrá derecho a sus vacaciones anuales según lo estipulado en el Código de Trabajo.

Art. 37

Las vacaciones no gozadas únicamente por requerimiento institucional, y previa autorización del Prorector, serán canceladas de acuerdo a su remuneración total, incluyendo todos sus beneficios sociales.

Art. 38

Todo el personal se acogerá a su período de vacaciones de acuerdo al calendario elaborado por la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos y aprobado por el Prorector, para lo cual los diferentes departamentos deberán coordinar con el mismo.

CAPITULO X

PROTECCION SOCIAL

Art. 39

El Personal Administrativo y de Servicio gozará de licencias con sueldo, concedidas por calamidad doméstica, enfermedad o maternidad, de conformidad con las normas legales vigentes; y sin sueldo por resolución favorable del Consejo Directivo de Sede.



SECRETARÍA GENERAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Art. 40

COMISION DE SERVICIOS CON SUELDO. El Personal Administrativo y de Servicio amparados por el presente reglamento tienen derecho a ser declarados en Comisión de Servicios para realizar estudios de actualización, becas, pasantías, seminarios, perfeccionamiento de conocimientos que se realicen dentro o fuera del país, siempre y cuando sean del área de sus funciones y respondan a las necesidades de la Universidad. En todos los casos el Personal Administrativo y de Servicio deberá firmar un documento en el que se comprometa a laborar en la institución por un tiempo mínimo equivalente al doble del tiempo de su comisión de servicios o determinado en el convenio correspondiente, en todo caso de no hacerlo deberá reembolsar los valores correspondientes a la comisión de servicios concedida.

Art. 41

REMUNERACION POR ENFERMEDAD. En caso de enfermedad se sujetará a lo estipulado en el Código de Trabajo y a la asignación que le concede el IESS de acuerdo a sus propias regulaciones.

La Universidad pagará al Personal Administrativo y de Servicio los salarios respectivos y corresponderá a la institución, a través del Departamento de Bienestar Universitario, la recuperación de los beneficios correspondientes.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA

El Personal Administrativo de Secretaría, estará impedido de cursar estudios regulares en la facultad en la que laboran.

SEGUNDA

Los permisos y licencias serán autorizados por:

- Jefe inmediato, hasta medio día
- Autoridad máxima de la Unidad Académica correspondiente, hasta 2 días,
- El Rector, más de 2 días.

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

12



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

En cualquier caso, se comunicará a la Dirección Académica – Unidad de Recursos Humanos.

TERCERA

Todos los aspectos no contemplados en el presente reglamento se sujetarán a lo estipulado en el Código de Trabajo, los Estatutos y Reglamentos de la Universidad Politécnica Salesiana.

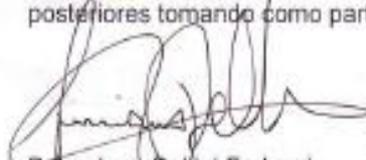
CAPITULO XII DISPOSICIONES TRANSITORIAS

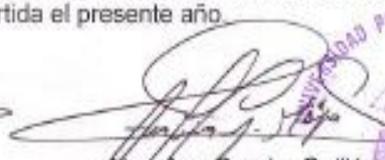
PRIMERA

Sin perjuicio de lo contemplado en el presente reglamento el Personal Administrativo y de Servicio que al momento están recibiendo beneficios económicos que no constan en el Reglamento de Escalafón, continuarán recibiendo como un bono económico que durará exclusivamente mientras continúen desempeñando las actuales funciones.

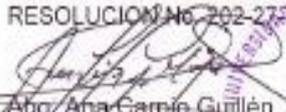
SEGUNDA

El personal administrativo y de servicio que a la fecha perciba bonos superiores a los calculados con este reglamento, se mantendrá este valor como pago por los años anteriores y se adicionará anualmente el valor correspondiente a la antigüedad de años posteriores tomando como partida el presente año.


P. Luciano Belini Fedozzi
RECTOR


Abg. Ana Carpio Guillén
SECRETARÍA GENERAL

CERTIFICO QUE EL PRESENTE REGLAMENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, FUE APROBADO EN SESION DEL CONSEJO SUPERIOR DE FECHAS 29 DE MAYO Y 6 DE JUNIO DEL 2002, CON RESOLUCION N° 202-27-02-06-06.


Abg. Ana Carpio Guillén
SECRETARÍA GENERAL

Aprobado
Consejo Superior 06/06/2002

13

ANEXO No.8

Políticas de Acción Afirmativa de la UPS a utilizar en este Trabajo de Tesis.



permanencia, movilidad y egreso del sistema, sin discriminación de género, credo, orientación sexual, etnia, cultura, preferencia política, condición socioeconómica o discapacidad. Promoviendo el acceso bajo condiciones de calidad, pertinencia y regulaciones contempladas por los organismos de control de la educación superior.

7. Que, en el art. 91 de la Ley Orgánica de Educación Superior, en lo referente a la selección del personal académico, “Para la selección del personal académico así como para el ejercicio de la docencia y la investigación, no se establecerán limitaciones que impliquen discriminaciones de ningún tipo, ni éstas podrán ser causa de remoción.

8. Que, la Universidad Politécnica Salesiana - UPS, es una institución de Educación Superior orientada al cumplimiento de los derechos y principios declarados en la normativa vigente; a través de diferentes instancias en su entorno social, académico, y de formación de valores espirituales.

9. Que, la acción afirmativa será entendida como un trato particular que no discrimina a las personas, en el goce o ejercicio de los derechos encaminados a acelerar la igualdad entre: los estudiantes, docentes, personal administrativo y empleados de la UPS.

En ejercicio de las facultades establecidas en la normativa institucional y con el fin de brindar educación superior de calidad, el Consejo Superior establece las siguientes Políticas de Acción Afirmativa en la Universidad Politécnica Salesiana:

PRIMERA.

Promoción de valores.- La UPS a través de los integrantes de la comunidad universitaria, infunde y promueve el cultivo de valores, el respeto individual, a sus semejantes y a la naturaleza de quién llegan a convertirse en fieles guardianes y la aplicación de los roles en beneficio de la comunidad.

SEGUNDA.

Trato igualitario.- Procurar una mejor calidad de vida a todas las personas que acceden o se encuentran en la Universidad Politécnica Salesiana, en condiciones de igualdad, de equidad, de beneficio, ejercicio de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. Proporcionando un trato igualitario especialmente a los grupos tradicionalmente excluidos.

TERCERA.

Adecuaciones físicas.- La UPS implementará procesos graduales para la eliminación de “barreras arquitectónicas”, a fin de eliminar los factores y situaciones limitantes, sus consecuencias y facilitar el desenvolvimiento pleno a personas con discapacidad.

CUARTA.

Acceso a Servicios.- La UPS garantiza el acceso a laboratorios, bibliotecas, videotecas, hemerotecas, repositorios, (físicos y virtuales), internet, centros de cómputo,

RESOLUCIÓN N° 0062-06-2012-09-26

Página 2 de 3

SECRETARIA GENERAL

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador



aulas virtuales, en especial a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad social o cultural a través de actividades de vinculación con la sociedad.

QUINTA.

Ingreso.- En todo lo referente a los procesos de ingreso a la institución de estudiantes, docentes y administrativos no se establecerán discriminaciones: de género, etnia, condición y posición social, orientación sexual ni otras que impliquen violación a los derechos humanos.

SEXTA.

Permanencia.- La Universidad Politécnica Salesiana garantiza el acceso a becas y otro tipo de ayudas económicas promoviendo la permanencia de los estudiantes desde el inicio de estudios hasta su graduación; además se garantiza la inclusión del personal docente y administrativo en los procesos de formación y capacitación en igualdad de oportunidades.

SÉPTIMA.

Promoción.- Se garantiza la selección, designación y promoción como reconocimiento a las habilidades y competencias de sus colaboradores.

OCTAVA.

Convenios.- La UPS potenciará y favorecerá la suscripción de convenios de cooperación institucional para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Dado en Cuenca, a 26 de septiembre de 2012



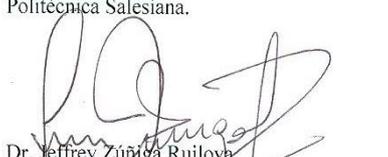
Javier Herrán Gómez, sdb.
RECTOR



Dr. Jeffrey Zúñiga Ruilova
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

CERTIFICO:

Que el presente documento "Políticas de acción afirmativa", fue aprobado por el Consejo Superior de la Universidad Politécnica Salesiana mediante RESOLUCIÓN N° 0053-05-2012-07-11; RESOLUCIÓN N° 0062-06-2012-09-26: Aprobar en segunda instancia el documento "Políticas de Acción Afirmativa" para la Universidad Politécnica Salesiana.



Dr. Jeffrey Zúñiga Ruilova
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

RESOLUCIÓN N° 0062-06-2012-09-26



Página 3 de 3

SECRETARIA GENERAL

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador

ANEXO No.9

Políticas de Acción de Comunicación de la UPS a utilizar en este Trabajo de Tesis.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

INTRODUCCIÓN

La Universidad Politécnica Salesiana requiere de una comunicación dialogal, ética y plural, que integre a la comunidad universitaria y, al mismo tiempo, genere vínculos con la sociedad.

Una comunicación que contribuya a la Carta de Navegación Institucional, que promueva los acuerdos y consensos, solvente eficientemente y eficazmente los problemas institucionales y de su contexto, abriendo horizontes de sentido en la perspectiva de construir una sociedad más justa y equitativa.

Nuestra realidad institucional, caracterizada por su dinamismo y rápido crecimiento, nos invita a realizar una comunicación más dinámica, sintonizada con nuestros principales destinatarios y gestionada de manera integrada y coordinada por las instancias correspondientes, mediante el uso de medios de comunicación que los procesos tecnológicos y culturales nos proponen.

Es necesario diseñar, planificar, gestionar, ejecutar y evaluar los procesos comunicativos con la participación de todos los actores universitarios, en base a una gestión de 'responsabilidad compartida', desconcentrada y con identidad salesiana.

En esta perspectiva, las Políticas de Comunicación, entendidas como principios, orientaciones de comportamiento y cursos de acción de los sujetos, contribuirán a que nos comuniquemos más y de mejor manera, para así optimizar nuestros procesos institucionales alcanzando los propósitos como comunidad universitaria.

1. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

1.1. Las Políticas de Comunicación apoyan y promueven todas las acciones comunicativas internas y externas de la UPS.

1.2. La organización y procesos de comunicación estarán en concordancia con la Misión y Visión institucionales, el proyecto orgánico y a las funciones propias de la Universidad Politécnica Salesiana.

1.3. Los procesos de comunicación se desarrollarán dentro del cuadro de referencia de la *Pastoral Juvenil Salesiana*, como dimensión de la acción educativo-pastoral, como obra y campo de misión, como gestión de procesos y productos destinados a crear y reforzar ambientes comunicativos salesianos.

2. DISCIPLINA DE LAS POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

2.1 Los sujetos de estas políticas son: estudiantes, docentes, administrativos, personal de servicio y autoridades.

2.2 Los servicios de comunicación serán de índole:

2.2.1 *Informativa*: a través de actividades que buscan difundir información.

2.2.2 *Propositiva*: a través de la innovación de productos, procesos y contenidos comunicacionales.

2.2.3 *De integración*: a través de actividades de comunicación interna y externa orientados a cohesionar la comunidad universitaria.

2.2.4 *De conocimiento*: orientado a poner en común saberes, procesos, interpretaciones y explicaciones sobre los diferentes fenómenos de la realidad.

2.2.5 *Promocional*: de los bienes, productos y servicios de la institución.

2.2.6 *Formativa*: a través de iniciativas direccionadas a la comunidad universitaria y la sociedad.

3. PRINCIPIOS

3.1. La comunicación institucional se regirá por principios de veracidad, transparencia, responsabilidad, democracia, ética, libertad, equidad, participación e interculturalidad.

3.2. La información que genera la Universidad debe ser fiable, es decir acorde con la realidad.

3.3. Sustentar el crecimiento institucional y personal a través de acciones que transparenten intereses, procesos y resultados en todos los campos.

3.4. La responsabilidad comunicacional está garantizada por quienes son fuente de información y, el uso de los canales y medios oportunos para la difusión que debe ser entendida en una doble dimensión: la primera a quienes generan la información y son los primeros responsables; ésta debe estar orientada a preservar la honra y la integridad de las personas e instituciones. La segunda implica que todos somos responsables de hacer la comunicación en la Universidad utilizando los canales y medios disponibles.

Esta implica que todos somos corresponsables de la misma (responsabilidades compartidas).

3.5. La comunicación se constituye en una práctica democrática e incluyente, que busca fortalecer las interrelaciones entre sujetos e instancias para optimizar la gestión universitaria.

3.6. La comunicación en la Universidad se orienta al desarrollo de las capacidades, la promoción de una sociedad equitativa, intercultural, solidaria en la perspectiva de la opción preferencial por los pobres.

3.7. Construir y mantener un ambiente universitario que garantice el derecho de expresarse libremente sobre la vida institucional y social, respetando la identidad y políticas institucionales.

3.8. La institución promueve la participación de estudiantes, docentes, administrativos y autoridades en los procesos comunicacionales.

3.9. La comunicación que se haga en la Universidad promoverá el respeto a la diversidad, la valoración de los saberes y culturas originarias y el establecimiento de diálogos de saberes en igualdad de condiciones con el propósito de fortalecer el desarrollo de los grupos culturales y nacionalidades del Ecuador.

3.10. La comunicación promoverá la formación de redes de diálogo para poner en común problemas, buscar soluciones compartidas y horizontes de sentido que permitan que la universidad camine en su misión y visión.

4. FINALIDADES

- 4.1. Organizar flujos de información y procedimientos comunicacionales al interior de la institución y en su relación con el entorno.
- 4.2. Mantener y fortalecer en forma sinérgica las relaciones en forma de redes universitarias con las IUS y con las demás universidades e instituciones.⁴
- 4.3. Facilitar las relaciones con instituciones académicas, culturales, científicas, sociales y de investigación, en los ámbitos nacionales e internacionales.
- 4.4. Organizar redes de diálogo e información en las diferentes instancias para poner en común problemas y buscar soluciones.
- 4.5. Colaborar las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria y favorecer la construcción de ambientes académicos saludables, al estilo salesiano.
- 4.6. Promover, difundir y fortalecer la identidad e imagen institucional de la UPS.
- 4.7. Garantizar que la información y comunicación institucional sea oportuna, eficiente y transparente.
- 4.8. Optimizar la eficiencia y la eficacia de los productos y servicios comunicacionales, a través de un sistema adecuado de comunicación.
- 4.9. Promover un ambiente comunicativo al estilo salesiano, que ponga en relación personas, instancias y actividades institucionales.

5. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna fortalecerá la interacción, participación, coordinación, conocimiento e integración de la comunidad universitaria para lograr nuestros propósitos de manera eficiente y debe:

- 5.1. Implementar el Plan de Imagen Institucional con identidad salesiana.
- 5.2. Construir un sistema de comunicación interna y externa, sustentado en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.
- 5.3. Asegurar una sinergia operativa entre las diferentes instancias de la institución, promoviendo prácticas efectivas de retroalimentación.

5.4. Fortalecer una cultura de comunicación con responsabilidades compartidas.

5.5. Elaborar el Plan Comunicacional para mejorar los procesos de gestión, imagen y aplicación de la normativa institucional.

5.6. Orientar la comunicación al interior de la institución a través de la creación de ambientes comunicativos salesianos.

6. COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa promoverá la identidad salesiana al informar y poner en común los conocimientos que se producen y las actividades más relevantes de la Universidad de manera veraz y transparente con la intención de:

6.1. Elaborar el Plan de Difusión de las actividades más relevantes de la Universidad, con el propósito de informar y rendir cuentas a la sociedad.

6.2. Promover el Plan de Imagen Institucional.

6.3. Inscribir los procesos institucionales comunicacionales en concordancia con la Ley de Transparencia y Rendición de Cuentas Públicas.

6.4. Fortalecer una cultura de comunicación con responsabilidades compartidas.

6.5. Ejecutar el Plan Comunicacional para mejorar los procesos de gestión, imagen y aplicación de la normativa institucional.

6.6. Generar información dirigida hacia los medios de comunicación, cuya intención será de comunicar a la sociedad sobre actividades y conocimientos desarrollados por la Universidad que sean relevantes para el desarrollo del país.

7. COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Tiene como tarea principal fortalecer las relaciones personalizadas con todos los organismos e instituciones afines con el objeto de intercambiar experiencias, ideas, conocimientos académicos, científicos y de investigación para:

7.1. Satisfacer las demandas de comunicación de las diferentes instituciones con las cuales interactúa la universidad.

7.2. Suscribir a la institución dentro de las distintas redes académicas y de comunicación a nivel nacional e internacional, que contribuyan en el cumplimiento de la misión y visión institucionales.⁸

8. ENTORNOS VIRTUALES

Busca gestionar la comunicación interna y externa en ambientes virtuales con unidad de criterio, de manera desconcentrada y coherente con los principios y filosofía de la Universidad, además de promover el uso de redes sociales en la Universidad con el propósito de favorecer una comunicación más interactiva entre los actores de la comunidad universitaria, a través de:

8.1. Administrar el Portal WEB de la Universidad Politécnica Salesiana de forma centralizada y desconcentrada.

8.2. Facilitar el acceso desde el portal Web de la Universidad a otros portales, siempre y cuando se ajusten a los propósitos institucionales y que tengan las siguientes finalidades: portales para el aprendizaje, repositorios de documentos de interés institucional y recursos de interés universitario.

8.3. Mantener e innovar los servicios que ofrece el Portal Web de la Universidad.

8.4. La línea editorial del portal se orienta a comunicar las actividades y procesos trascendentes de la vida académica y universitaria de una manera clara, precisa, creativa, coherente y ética.

9. EVALUACIÓN

La comunicación que se realice en la UPS será evaluada de forma permanente con el fin de ganar en eficiencia y calidad y que al mismo tiempo, se ajuste a los lineamientos de la institución. Para ello deberá utilizar indicadores y parámetros que le permita realizar la evaluación en función de mejorar los procesos comunicativos.

10. GENERALIDADES

10.1. Las políticas de comunicación señaladas en este documento tendrán vigencia a partir de su aprobación por el Consejo Superior.

10.2. Todo lo que no está previsto en el presente documento se regirá por la normativa institucional y por las leyes vigentes.

Javier Herrán Gómez, sdb. Dr. Jeffrey Zúñiga Ruilova

RECTOR SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

CERTIFICO: Que el presente documento fue aprobado en sesión del Consejo Superior, realizada el 16 de marzo de 2011 mediante “RESOLUCIÓN N° 0032-02-2011-03-16: Aprobar el documento, Políticas de Comunicación de la Universidad Politécnica Salesiana.”

ANEXO No.10

Políticas de Inclusión Social de la UPS a utilizar en este Trabajo de Tesis.



POLÍTICAS PARA LA INCLUSIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Tomando en consideración los elementos que indica la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, con miras a:

- a. Desarrollar plenamente el potencial humano, el sentido de la dignidad, la autoestima y reforzar el respeto por los derechos humanos, las libertades fundamentales y la diversidad humana;
- b. Desarrollar al máximo la personalidad, los talentos y la creatividad de las personas con discapacidad, así como sus aptitudes mentales y físicas;
- c. Hacer posible que las personas con discapacidad participen de manera efectiva en una sociedad libre."¹

Se establecen las siguientes políticas institucionales:

1. ACCESIBILIDAD AL MEDIO FÍSICO

La Universidad garantiza la accesibilidad de los estudiantes, trabajadores, personal administrativo y docente con deficiencias y discapacidad, eliminará progresivamente las barreras arquitectónicas existentes en sus predios en concordancia con lo establecido por la normativa vigente.

Para edificaciones futuras, los diseños arquitectónicos deben considerar la accesibilidad al medio físico para las personas con discapacidad.

2. ACCESIBILIDAD TECNOLÓGICA

La Universidad garantiza la accesibilidad tecnológica para los estudiantes y funcionarios con discapacidad, para lo cual asignará recursos que cubran las implementaciones de los recursos tecnológicos necesarios para facilitar el proceso educativo y laboral de este grupo humano, acorde al requerimiento que exige cada tipo de discapacidad.

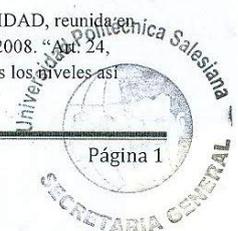
3. PROGRAMA PARA BECAS DE PREGRADO Y POSGRADO

¹ CONVENCION SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD, reunida en Nueva York, EEUU, diciembre de 2006. Publicación, Ecuador, R.O. 329, 5 de mayo de 2008. Art. 24, acápite I, con respecto educación, se refiere a "un sistema de educación inclusivo a todos los niveles así como la enseñanza a lo largo de la vida"

RESOLUCIÓN N° 0008-01-2011-01-12

SECRETARIA GENERAL

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador



Para los estudios de pregrado y postgrado de las personas con discapacidad, la Universidad brindan facilidades para los programas de becas o ayudas económicas.

4. REFORMAS Y ADAPTACIONES CURRICULARES

Los estudiantes con discapacidad tienen derecho de ingreso al primer año en cualquiera de las carreras universitarias, cumpliendo las condiciones de acceso correspondientes.

Se establecerá una evaluación psicopedagógica, con el fin de valorar los siguientes aspectos:

- Perfil integral de capacidades y debilidades,
- Preferencias vocacionales,
- Tipo de asistencia y de apoyo que requiere el estudiante.

El informe de la evaluación psicopedagógica determinará la aptitud del estudiante para la carrera que ha postulado, en relación con su condición de persona con discapacidad, acompañado de un proceso de orientación vocacional.

La Universidad en sus diferentes programas realizará adaptaciones a los procesos de enseñanza y evaluación, para que los estudiantes con discapacidad cursen sin barreras ni limitaciones su carrera universitaria; estas adaptaciones serán guiadas por la evaluación psicopedagógica integral realizada en el ingreso.

La Universidad implementará las acciones necesarias para que las disciplinas de la asignatura de cultura física, sean adaptadas y accesibles considerando las condiciones de los estudiantes con discapacidad, para promover su actividad física acorde a sus facultades físicas, sensoriales o mentales.

En los programas académicos se abordará la problemática de la discapacidad, considerando lo determinado por:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Discapacidades.
- Convenios internacionales.
- Barreras Físicas, sociales y actitudinales.
- Rehabilitación integral: terminología básica y delimitación de las deficiencias y discapacidades.
- Programas de prevención y atención de las personas con deficiencias y discapacidades.

En las asignaturas relacionadas, se incorporarán contenidos de Medicina Física y

RESOLUCIÓN N° 0008-01-2011-01-12

SECRETARIA GENERAL

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador



Rehabilitación, que orienten adecuadamente en la detección, evaluación, diagnóstico y manejo de las personas con deficiencias y discapacidades.

La Universidad implementará los recursos necesarios para las personas con deficiencias y discapacidad que no pueden expresarse de manera natural y espontánea, y para quienes requieren de un proceso de intervención pedagógica que les permita aprender sistemas aumentativos o alternativos de comunicación, que les facilite aprender a interactuar de múltiples formas y utilizar sistemas que se soportan en ayudas de alta o baja tecnología, donde las fotografías, imágenes, audio, dibujos y pictogramas se convierten en importantes códigos a través de los cuales pueden expresar sus sentimientos, emociones y pensamientos.

5. FACILITADORES PEDAGOGICOS

La Universidad garantiza el proceso educativo de los estudiantes con deficiencias y discapacidad, a través de:

- Facilitadores pedagógicos para apoyo pedagógico, dependiendo de la discapacidad o deficiencias del estudiante en aquellas asignaturas que sean necesarias.
- Ayudantes de Cátedra, para que así mismo los estudiantes de niveles superiores o los compañeros de aula, motivados, apoyen con un seguimiento en las asignaturas necesarias a aquellos y aquellas estudiantes que tienen deficiencias y discapacidad.

6. RED DE VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO

La Universidad promoverá el asociacionismo de estudiantes, docentes, empleados y trabajadores con y sin discapacidad, conformando una red de voluntariado universitario, con la finalidad de generar el sentido de solidaridad, investigando las necesidades apremiantes que una persona con deficiencia y/o discapacidad requiere en el transcurso de su carrera universitaria, para lo cual este deberá desarrollar y ejecutar las soluciones a más de otras actividades que puedan emprender a favor de la sociedad.

La red de voluntariado será asumida por las Áreas de Asociacionismo Salesiano Universitario, quienes acompañarán y coordinarán las diversas actividades que el voluntariado planifique, en bienestar de la comunidad universitaria y la sociedad.

7. DOTACIÓN DE AYUDAS TÉCNICAS Y MATERIAL PEDAGÓGICO.

La Universidad incorporará y proveerá de ayudas técnicas y materiales pedagógicos en

RESOLUCIÓN N° 0008-01-2011-01-12

SECRETARIA GENERAL

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador



aulas y laboratorios y otros espacios académicos, para el proceso de enseñanza aprendizaje de las personas con discapacidad. (Frecuencias moduladas, ordenadores adaptador, lupas, etc.) Así como ayudas técnicas en todos los espacios universitarios donde laboran personas con discapacidad.

8. INFORMACION Y DIFUSION ACCESIBLE DE LA OFERTA ACADEMICA

La Universidad a través de su departamento respectivo, diseñará, elaborará, difundirá y distribuirá los materiales comunicacionales, en formatos accesibles para que las personas con discapacidad, futuros estudiantes universitarios se informen de manera efectiva de las ofertas académicas que la institución dispone.

De igual forma se procederá con los materiales informativos que la Universidad emita sobre cursos, talleres, posgrados y otros eventos de trascendencia académica para los miembros de la comunidad universitaria.

9. SENSIBILIZACION

La Universidad por medio de su departamento respectivo, implementará campañas comunicacionales y de capacitación que serán de carácter permanente, con el fin de sensibilizar a todos los estudiantes, empleados, trabajadores y docentes de la institución, sobre el ámbito de las discapacidades, y así de esta forma exista una plena integración entre miembros de la comunidad universitaria.

La Universidad dispondrá de una base de datos de los miembros de la Comunidad universitaria que tengan deficiencias y discapacidad, la que será actualizada anualmente con el fin de procurar los medios necesarios para su bienestar académico y laboral.

10. GENERACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN QUE APORTEN A MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

La Universidad promoverá y generación de proyectos de investigación que vinculan al sector de las discapacidades dirigidos a solucionar las necesidades apremiantes de este sector para mejorar su calidad de vida y contribuir a la sociedad.

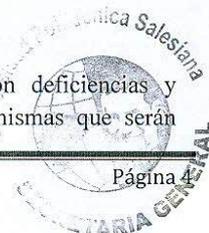
11. TRATO PRIORITARIO Y PREFERENTE

La Universidad brindará un trato preferente a los estudiantes con deficiencias y discapacidad, priorizando las plazas de prácticas y pasantías, las mismas que serán

RESOLUCIÓN N° 0008-01-2011-01-12

SECRETARIA GENERAL

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador



accesibles a su condición y cercanos a su domicilio.

La Universidad en cada Carrera priorizará a los estudiantes, docentes y empleados con deficiencias y discapacidad para el mejoramiento y perfeccionamiento académico; caso similar se considerará para aquellas actividades académicas que sean planificadas por la misma universidad.

La Universidad en todas sus ventanillas de atención en trámites académicos y de pagos brindará un trato prioritario para que sin hacer fila las personas con discapacidad realicen sus gestiones institucionales.

La Universidad capacitará a todo su personal para que brinden asistencia y apoyo a las personas con discapacidad que requieran de sus servicios (Información, inscripción, matrículas, certificaciones, etc.)

12. ACCESIBILIDAD A LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La Universidad establece la accesibilidad a la información bibliográfica en los formatos necesarios que requieran las personas con discapacidad, como medio indispensable a fin de garantizar su proceso educativo, por cuanto la comunicación aumentativa estará soportada con apoyos de alto desarrollo electrónico e informático, por lo cual su impacto será mayor en vista de que estos dispositivos a los estudiantes con deficiencias y discapacidad les posibilitará interactuar en un mundo social y asequible a la información y al conocimiento local, nacional e internacional.

13. MARCO JURÍDICO INCLUSIVO E INTEGRAL

En todas las normas vigentes relativas a las personas con discapacidad, sobresalen los derechos de no discriminación y de equidad de oportunidades, normativa que se reflejará y se ajustará en los Estatutos y Reglamentos de la Universidad para garantizar la inclusión e integración de todos los entes que forman parte del proceso de educación superior.

14. COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

La Universidad emprenderá acciones con la finalidad de coordinar y suscribir proyectos, convenios, acuerdos y actividades interinstitucionales con entes estatales y privados para el apoyo e intervención en el trabajo, inclusión e integración, investigación, capacitación, servicio social, etc., sobre el ámbito de las discapacidades.

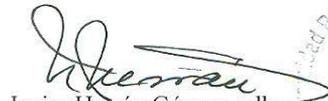
Dado en Cuenca, a doce días del mes de enero de dos mil once

RESOLUCIÓN N° 0008-01-2011-01-12

SECRETARÍA GENERAL

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja • Casilla 2074 • PBX: (+593 7) 2050000 • Fax: 4088958
E-mail: srector@ups.edu.ec • www.ups.edu.ec • Cuenca - Ecuador




Javier Hebrán Gómez, sdb
RECTOR


Dr. Jeffrey Zúñiga Ruilova
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SECRETARIA GENERAL

¹ CERTIFICO:

¹ RESOLUCIÓN N° 0008-01-2011-01-12: Aprobar el documento Políticas para la inclusión e integración de las personas con discapacidad en la Universidad Politécnica Salesiana.


Dr. Jeffrey Zúñiga Ruilova
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR

 UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SECRETARIA GENERAL

ANEXO No.11

Encuesta aplicada al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana Extensión Quito Campus “El Girón”.



ENCUESTA



Lea detenidamente cada pregunta y conteste, la siguiente encuesta tiene como objetivo la medición del nivel del salario emocional existente en el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, extensión Quito, campus “El Girón”.

Género _____ Edad _____ Estado civil _____

Nº hijos _____ Tiempo de trabajo en la UPS _____

1.- Conoce a qué se refiere el salario emocional SI NO

2.- De los beneficios que le entrega la UPS, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.

- Experiencia
- Desarrollo profesional
- Estabilidad laboral
- Flexibilidad de horarios
- Ambiente de trabajo cómodo
- Reconocimiento del desempeño

3.- ¿Qué le gustaría recibir de la UPS?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.

- Capacitaciones
- Oportunidades de ascenso
- Adecuaciones apropiadas para trabajar
- Beneficios adicionales
- Buen ambiente laboral
- Reconocimiento del desempeño

4.- ¿Cuáles son las razones por las que usted decidió trabajar en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Renombre de la UPS
- Beneficios adicionales
- Estabilidad laboral
- Salario
- Ubicación

5.- ¿Cuáles son las razones por las cuales usted sigue trabajando en la UPS?, ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Remuneración
- Bonos adicionales al salario
- Ambiente laboral
- Desarrollo profesional
- Renombre de la UPS

6.- ¿Por qué motivos se retiraría de la UPS?; ordene del 1 al 5, considerando que 1 es el más importante y 5 el menos importante.

- Mal clima laboral
- Falta de oportunidades de ascenso
- Inestabilidad laboral
- Exceso de carga laboral
- Factor económico

7.- ¿Qué beneficios busca al considerar una oferta de otra empresa?; ordene del 1 al 4, considerando que 1 es el más importante y 4 el menos importante.

- Remuneraciones
- Beneficios extra salariales
- Desarrollo profesional
- Renombre de la empresa

8.- ¿Por qué razones cree usted que la UPS puede ser considerada como la mejor universidad para trabajar?, ordene del 1 al 6, considerando que 1 es el más importante y 6 el menos importante.

- Remuneración
- Ambiente Laboral
- Bonos extra-salariales
- Desarrollo profesional
- Estabilidad laboral

iii GRACIAS POR SU TIEMPO, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN!!!

ANEXO No.12

Formato de cuestionario propuesto para la evaluación del desempeño apoyado en el método de investigación de campo planteado por Chiavento.

1. Evaluación Inicial: El evaluador deberá hacer la siguiente pregunta a cada jefe departamental acerca del desempeño de cada colaborador del departamento:

¿Cómo califica usted el desempeño del/la Sr./a./ita. (Nombre del trabajador)?

- a) Muy Satisfactorio.
- b) Satisfactorio.
- c) Nada Satisfactorio.

Si la respuesta es:

“Muy Satisfactorio” y “Satisfactorio”	“Nada Satisfactorio”
¿Por qué razón considera ud. que es muy satisfactorio/satisfactorio, el desempeño de (nombre de trabajador)?	¿Por qué razón considera ud. que no es nada satisfactorio el desempeño de (nombre de trabajador)?
¿A qué piensa usted que se debe este desempeño?	¿A qué piensa usted que se debe este desempeño?
Cuando se le atribuye otras actividades a (nombre de trabajador), ¿cómo se comporta?	¿Cuáles son las actividades o responsabilidades que dejó de cumplir el trabajador (nombre del colaborador)?
¿Cuál fue el motivo por el cual el trabajador (nombre del colaborador) asumió estas responsabilidades adicionales?	¿Cuál fue el motivo por el cual el trabajador (nombre del colaborador) tuvo que asumir estas responsabilidades adicionales?
¿En qué aspectos el trabajador (nombre del colaborador), tiene deficiencias?	¿En qué aspectos el trabajador (nombre del colaborador), suele desempeñarse mejor?

- 1. Análisis complementario:** El evaluador preguntará al jefe departamental lo siguiente:

“Muy Satisfactorio” y “Satisfactorio”	“Nada Satisfactorio”
¿(Nombre de trabajador) ha cumplido tareas complejas, o ha reemplazado a compañeros con cargos más altos?	¿(Nombre del trabajador) ha recibido algún tipo de ayuda para poder superar sus deficiencias?
¿Cómo califica el desempeño del trabajador en estas nuevas actividades para él/ella?	¿Qué resultados obtuvo, después de impartir la asistencia al trabajador?
¿Recibió alguna capacitación para desempeñarse en las nuevas actividades asignadas?	¿(Nombre del trabajador) ha recibido alguna capacitación?
¿(Nombre del trabajador) necesita capacitación y muestra interés en para superarse?	¿(Nombre del trabajador) necesita capacitación y muestra interés en para superarse?

- 2. Planeación:** El evaluador deberá preguntar al jefe departamental:

- a) ¿Hay otros aspectos relevantes con relación al trabajador_____ que quisiera comentar?
- b) ¿Qué plan de acción recomienda aplicar para el trabajador _____?:
 - Asesoría
 - Readaptación
 - Capacitación
 - Desvinculación y sustitución
 - Promoción a otro cargo
 - Mantenimiento del cargo actual
- c) ¿Por qué recomienda este plan?

d) Indique en orden de prioridades dos posibles sustitutos para el trabajador en cuestión.

3. Seguimiento: el jefe debe estar pendiente de los cambios que surjan en cada trabajador evaluado al aplicar el plan seleccionado. El evaluador preguntará al jefe departamental:

a) Después de la evaluación y plan aplicado al trabajador _____, ¿qué calificación le otorga al trabajador?

- Muy satisfactorio
- Satisfactorio
- Nada Satisfactorio

b)

“Muy Satisfactorio” y “Satisfactorio”	“Nada Satisfactorio”
¿El desempeño de (Nombre de trabajador) ha sido realmente superior?	¿El desempeño de (Nombre de trabajador) ha estado por debajo del estándar solicitado?
¿Este desempeño es característico de (nombre del trabajador)?	¿Este desempeño es característico de (nombre del trabajador)?
¿(Nombre del trabajador) ha cumplido tareas más complejas?	¿(Nombre del trabajador) ha sido notificado de sus deficiencias? Y ¿ha recibido oportunidad para mejorar?