



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA DE  
CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA DEL  
ECUADOR.**

**AUTORA:**

**PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Ing. MURILLO MARTINEZ, PEDRO MOISES, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Paz Moreira, Silvia Lorena** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería Comercial**.

**TUTOR**

---

**Ing. MURILLO MARTINEZ, PEDRO MOISES, Mgs.**

**REVISORES**

---

**Lcdo. MASSÓN MUÑOZ, LUIS GERARDO, Mgs.**

---

**Econ. ARÉVALO AVECILLAS, DANNY XAVIER, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. VERGARA PEREIRA DARIO MARCELO, Mgs.**

**Guayaquil, 06 de Junio del año 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Paz Moreira, Silvia Lorena**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA DEL ECUADOR** previa a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 06 de Junio del 2013**

**LA AUTORA**

---

**PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA DEL ECUADOR**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 06 de Junio del año 2013.**

**LA AUTORA**

---

**PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por hacer posible el sueño que toda persona anhela en la vida: ser una profesional, a mis queridos padres quienes con sus conocimientos y enseñanzas me inculcaron valores morales, éticos y profesionales los cuales los pondré en práctica durante toda mi vida. Así mismo a todas las personas que me han apoyado de la manera más humilde y desinteresada para obtener este gran éxito.

**PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser él quien ha iluminado mi camino desde el cielo pudiendo despejar cualquier duda y regalándome su sabiduría y fuerza para poder terminar con éxito este proyecto. A mis padres, quienes con esfuerzo y sacrificio han sabido compartir mis momentos más difíciles dándome el apoyo incondicional en todos los aspectos y finalmente a mis sobrinos quienes han sido mi motor para seguir adelante día tras día en esta lucha.

Gracias a ellos que me han brindado su apoyo incondicional para seguir adelante y no decaer, y estando en toda circunstancia que la vida me presenta están listos para levantarme de cualquier situación que se me presente.

**PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**

## **DECLARACIÓN**

“Yo, Paz Moreira, Silvia Lorena declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales”

---

**PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**

## **AUTORÍA**

**Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.**

-----  
**PAZ MOREIRA, SILVIA LORENA**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. MURILLO MARTINEZ, PEDRO MOISES, Mgs.**  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

### **PROFESORES DELEGADOS**

---

**Lcdo. MASSÓN MUÑOZ, LUIS GERARDO, Mgs.**

---

**Econ. ARÉVALO AVECILLAS, DANNY XAVIER, Mgs.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. MURILLO MARTINEZ, PEDRO MOISES, Mgs.**

**PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA #1:DEPARTAMENTO EN QUE LABORA EL PERSONA.....	Pág.26
TABLA #2: GÉNERO DEL PERSONAL DEL ESCAPE.....	Pág.27
TABLA #3: EDADES DEL PERSONAL.....	Pág.28
TABLA #4: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	Pág.29
TABLA #5: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCAPE.....	Pág.30
TABLA #6: TRATO DE LOS DIRECTIVOS HACIA LOS COLABORADORES DE LA ESCAPE.....	Pág.31
TABLA #7: ÓRDENES DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	Pág.32
TABLA #8 :PREOCUPACION POR LA FORMACIÓN PROFESIONAL.....	Pág.33
TABLA #9: INDUCCION DE LA FUNCIONES DE LOS CARGOS.....	Pág.34
TABLA #10: PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION A LOS COLABORADORES DEL ESCAPE.....	Pág.35
TABLA #11: MEJORA DEL DESEMPEÑO POR CAPACITACIONES RECIBIDAS.....	Pág.36
TABLA #12: MISIÓN DEL ESCAPE.....	Pág.37
TABLA #13: VISIÓN DE LA ESCAPE.....	Pág.38
TABLA #14:CONOCIMIENTO PLAN DE DESARROLLO DE LA ESCAPE.....	Pág.39
TABLA #15:EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA CARGOS DEL ESCAPE.....	Pág.40
TABLA #16: ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN EN LUGAR DE TRABAJO.....	Pág.41

TABLA #17: ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN EN ESCAPE.....	Pág.42
TABLA #18: SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA ESCAPE.....	Pág.43
TABLA #19: RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS CON DESEMPEÑO SOBRESALIENTE.....	Pág.44
TABLA #20: MANTENIMIENTO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS.....	Pág.45
TABLA #21: CALIDAD DE TAREAS DESARROLLADAS.....	Pág.46
TABLA #22: INEXISTENCIA DE ACASO EN LA ESCAPE.....	Pág.47
TABLA #23: ESPACIO ADECUADO PARA TRABAJAR.....	Pág.48
TABLA #24: ELEMENTOS NECESARIOS PARA TRABAJAR.....	Pág.49
TABLA #25: AMBIENTE FÍSICO ADECUADA.....	Pág.50
TABLA #26: CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS COMPAÑEROS.....	Pág.51
TABLA #27: CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS COMPAÑEROS DE OTRA ÁREA.....	Pág.52
TABLA #28: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ESCAPE.....	Pág.53
TABLA #29: MEJORAMIENTO DE TRABAJO REALIZADO.....	Pág.54
TABLA #30: PARTICIPACION EN LAS DECISIONES.....	Pág.55
TABLA #31: SE EXPRESA PUNTO DE VISTA.....	Pág.56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO#1:DEPARTAMENTO EN QUE LABORA EL PERSONAL.....	Pág.26
GRAFICO#2: GÉNERO DEL PERSONAL DEL ESCAPE.....	Pág.27
GRÁFICO#3: EDADES DEL PERSONAL.....	Pág.28
GRÁFICO #4: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	Pág.29
GRÁFICO #5: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCAPE.....	Pág.30
GRÁFICO #6: TRATO DE LOS DIRECTIVOS HACIA LOS COLABORADORES DEL ESCAPE.....	Pág.31
GRÁFICO #7: ÓRDENES DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	Pág.32
GRÁFICO #8:PREOCUPACION POR LA FORMACIÓN PROFESIONAL.....	Pág.33
GRÁFICO #9: INDUCCION DE LA FUNCIONES DE LOS CARGOS.....	Pág.34
GRÁFICO #10: PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION DE COLABORADORES DEL ESCAPE.....	Pág.35
GRÁFICO #11: MEJORA DEL DESEMPEÑO POR CAPACITACIONES RECIBIDAS.....	Pág.36
GRÁFICO #12: MISIÓN DEL ESCAPE.....	Pág.37
GRÁFICO #13: VISIÓN DE LA ESCAPE.....	Pág.38
GRÁFICO #14:CONOCIMIENTO PLAN DE DESARROLLO DE LA ESCAPE.....	Pág.39
GRÁFICO #15:EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA CARGOS DE LA ESCAPE.....	Pág.40
GRÁFICO #16: ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN EN LUGAR DE TRABAJO.....	Pág.41

GRÁFICO #17: ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN EN ESCAPE.....	Pág.42
GRÁFICO #18: SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA ESCAPE.....	Pág.43
GRÁFICO #19: RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS CON DESEMPEÑO SOBRESALIENTE.....	Pág.44
GRÁFICO #20: MANTENIMIENTO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS.....	Pág.45
GRÁFICO #21: CALIDAD DE TAREAS DESARROLLADAS.....	Pág.46
GRÁFICO #22: INEXISTENCIA DE ACASO EN ESCAPE.....	Pág.47
GRÁFICO #23: ESPACIO ADECUADO PARA TRABAJAR.....	Pág.48
GRÁFICO #24: ELEMENTOS NECESARIOS PARA TRABAJAR.....	Pág.49
GRÁFICO #25: AMBIENTE FÍSICO ADECUADO.....	Pág.50
GRÁFICO #26: CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS COMPAÑEROS.....	Pág.51
GRÁFICO #27: CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS COMPAÑEROS DE OTRA ÁREA.....	Pág.52
GRÁFICO #28: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ESCAPE.....	Pág.53
GRÁFICO #29: MEJORAMIENTO DE TRABAJO REALIZADO.....	Pág.54
GRÁFICO #30: PARTICIPACION EN LAS DECISIONES.....	Pág.55
GRÁFICO #31: SE EXPRESA PUNTO DE VISTA.....	Pág.56

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN No.1 ORGANIGRAMA DE LA ESCAPE (ESQUEMA).....	Pág. 23
ILUSTRACIÓN No.2 MAPA DE PS ROCESOS DE LA ESCAPE.....	Pág. 23
ILUSTRACIÓN No.3 DIGEDO.....	Pág. 82
ILUSTRACIÓN No.4 INSTALACIONES DE LA ESCAPE.....	Pág. 82
ILUSTRACIÓN No 5 ENTRADA DE DIRECCIÓN DE LA ESCAPE.....	Pág. 83
ILUSTRACIÓN No 6 ENTRADA DE LAS AULAS DE ESCAPE.....	Pág. 83
ILUSTRACIÓN No 7.EXTERIOR DE LAS AULAS DE LA ESCAPE.....	Pág. 84
ILUSTRACIÓN No 8 AULAS DE LA ESCAPE.....	Pág. 84

## INDICE DE ABREVIATURAS

**ESCAPE:** Escuela de capacitación y perfeccionamiento de la Armada del Ecuador.

**DIGEDU:** Dirección General de Educación de la Armada Del Ecuador.

**CO:** Comportamiento Organizacional

**CETNAV:** Centro Tecnológico Naval

## ÍNDICE GENERAL

CARATULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
DECLARACIÓN.....	VII
AUTORÍA.....	VIII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	IX
CALIFICACIÓN.....	X
INDICE DE TABLAS.....	XI
INDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	XV
INDICE DE ABREVIATURAS.....	XVI
ÍNDICE GENERAL.....	XVII
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XXI

**INTRODUCCIÓN.....1**

**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....3  
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....4  
3. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL.....4  
4. MARCO REFERENCIAL.....11  
5. HIPOTESIS/ LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....12  
6. OBJETIVO GENERAL.....12  
7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....12  
8. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....13  
9. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....15  
10. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....16

**CAPITULO I: ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL DE LA ESCAPE.**

A. GENERALIDADES.....17  
    1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....17  
B. ANTECEDENTES DE LA ESCAPE.....22  
    1. Análisis Institucional.....22  
    2. Descripción de la organización.....22  
C. ORGANIGRAMA.....23  
    1. Esquema.....23  
    2. Mapa de procesos.....23  
D. FUNCIONES.....24  
E. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCAPE.....25  
F. RANGOS DE CALIFICACIONES DE LOS RESULTADOS.....25  
G. MUESTRA/SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.....26  
H. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....27

## **CAPITULO II: PROPUESTA DE MEDIDAS DE CUMPLIMIENTO.**

A. GENERALIDADES.....	58
1. ¿Qué son indicadores de rendimiento? .....	58
2. Tipos de indicadores. ....	58
B. PROPUESTA DE MEDIDAS DE CUMPLIMIENTO.....	59
a.- Indicadores individuales.....	59
b.- Indicadores colectivos.....	60

## **CAPITULO III: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA ESCAPE.**

A. GENERALIDADES.....	64
1. Técnicas de comunicación horizontal. ....	64
2. Técnicas de comunicación vertical. ....	64
B. PROPUESTA DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL ACORDE A LA JERARQUÍA DE LA ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA ESCAPE.....	64
1. <i>Técnicas de comunicación horizontal</i> .....	65
a. Técnicas de análisis y resolución de problemas y trabajo en equipo.....	65
b. Gestión de reuniones. ....	66
2. <i>Técnicas de comunicación vertical</i> .....	68
a. Gestión por competencias / gestión del conocimiento y evaluación del desempeño.....	68
b. Sistemas de incentivos. ....	69
CONCLUSIÓN.....	70
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	72
ANEXOS. ....	73

## RESUMEN

El presente trabajo trata acerca del clima laboral de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada, encargada de los cursos de ascenso del personal de tripulantes y cursos de perfeccionamiento de Oficiales, tomando en cuenta que la satisfacción y cumplimiento laboral está relacionado con la satisfacción en el lugar de trabajo, es importante verificar cual es la situación de esta institución de carácter militar, para detectar las falencias y especificar los correctivos que deben realizarse en esta organización. En busca de maximizar los beneficios y el cumplimiento del personal que labora en la ESCAPE. Por lo que se procedió, a realizarse encuesta al personal que labora en este lugar, para verificar aspectos como: Jerarquía institucional, conocimiento de misión y visión, ambiente físico, ambiente laboral, entre otros.

**PALABRAS CLAVES:** Clima Laboral, Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento, Organización

## **ABSTRACT**

This paper deals with the working environment of the School of Training and Development of the Navy, responsible for training of enlisted personnel promotion and refresher courses for officers, considering that job satisfaction and compliance is related to the satisfaction in the workplace, it is important to check what is the status of this institution of a military nature, to detect failures and specify the corrective measures that should be in this organization. In seeking to maximize the benefits and compliance personnel working in the ESCAPE. As proceeded , a survey done to the people working in this place, to verify aspects such as institutional hierarchy, knowledge of mission and vision, physical environment, work environment, among others.

**KEYWORDS:** Work environment, School of Training and Development, Organization.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se le está dando mucha importancia al Clima Laboral de las organizaciones, debido a que se ha reconocido que el elemento más importante en una organización es el Recurso Humano que tiene la empresa, ya que mediante su trabajo cooperativo se obtiene a nivel empresarial el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que valorando el Recurso Humano de una empresa, se obtendrán resultados representativos en relación al cumplimiento laboral, su satisfacción y cumplimiento efectivo de su trabajo.

Una organización demasiado rígida y problemática en relación a las exigencias y presiones del personal, en el largo plazo tendrá problemas en el mercado laboral. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias positivas o negativas para la empresa.

Tomando en cuenta que un buen Clima Laboral, promoverá en los trabajadores una mayor productividad, satisfacción en el cumplimiento de sus trabajos, innovación, disciplina y una gran identificación con los objetivos organizacionales de la institución. Debido a que un clima laboral positivo es una motivación intrínseca para el personal de la empresa, es por esto que el desempeño de los trabajadores está ligado con este factor.

En el presente trabajo se evalúa el Clima Laboral de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador. Para mejorar el desempeño institucional, tomando en cuenta indistintamente que la empresa sea del sector privado o del sector público, el Clima Laboral influenciara en el desempeño de los individuos. Se plantea como hipótesis que un mejor clima laboral en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador mejorara la productividad del personal.

¿Cómo influenciará un mejor Clima Laboral en el cumplimiento de las funciones del personal de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador?, para lo cual se realiza mediante una investigación de descriptiva, documental y de campo; un análisis de la productividad en relación al rendimiento, al cumplimiento, y ciertos parámetros como capacitación , satisfacción laboral, conocimiento institucional, condiciones físicas del área de trabajo para de esta forma detectar las falencias que hayan y realizar los correctivos necesarios, en distintos aspectos ligados al Clima Laboral de esta institución.

En el caso de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador, se tiene que es una institución militar con una jerarquía piramidal, en donde los rangos, están relacionados con las responsabilidades y las especialidades con las funciones a realizarse. Tomando que el cumplimiento y disciplina es fundamental en esta institución, puesto que se evalúan parámetros organizacionales pero desde el punto de vista militar. En dónde el cumplimiento es indispensable en esta institución, que incluye servidores públicos y militares dentro de su nómina de trabajadores.

Refiriéndonos a que un Clima Laboral satisfactorio mejorara el desempeño de los empleados y su sentimiento de pertenencia hacia la institución, en pro de cumplir con los objetivos institucionales de la Armada del Ecuador.

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

En las organizaciones, la productividad, la satisfacción laboral y cumplimiento de los objetivos organizacionales esta directamente ligada con un clima laboral positivo, ya que es fundamental que los trabajadores se sientan satisfechos y cómodos en su lugar de trabajo en referencia a las relaciones interpersonales con los demás empleados, además de las relaciones jerárquicas entre los directivos de la empresa y los colaboradores.

La Armada del Ecuador es una institución del estado que tiene como misión alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del poder naval y fomentar el desarrollo de los intereses marítimos, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial; y al progreso socio-económico del país.

Es por esto que en el año 2012 se creó la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada (ESCAPE), que es un organismo de la Armada que se encarga de la capacitación y perfeccionamiento del personal de tripulantes para que de esta manera el personal militar se capacite al más alto nivel y así cumpla de manera efectiva sus funciones navales.

Siendo una organización nueva, es importante analizar el clima organizacional de esta institución para de esta manera realizar los correctivos necesarios y que el personal se sienta a gusto en su puesto de trabajo, y así se logrará una mayor productividad y cumplimiento de los objetivos institucionales. Al ser parte de una institución militar, en donde de manera rígida la aplicación de las jerarquías en la organización, es importante evaluar los diferentes aspectos del clima laboral en relación a los indicadores de desempeño, conocimiento general de la institución, motivación y estímulos laborales extrínsecos e intrínsecos, integración del capital humano, capacitación continua al personal, retroalimentación y manejo de conflictos, dificultades para el desempeño laboral, relaciones

interpersonales entre trabajadores, relaciones con superiores, comunicación entre compañeros.

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

El clima organizacional en una empresa, es considerado uno de los elementos principales para obtener mayor rentabilidad y productividad en los trabajadores. Obteniendo satisfacción laboral influyendo positivamente en la empresa, en el caso de la ESCAPE se busca evaluar y proponer, medidas como seminarios capacitaciones que ayuden a mejorar y corregir el clima organizacional del personal que labora en esta institución para mejorar la productividad y cumplimiento en su lugar de trabajo.

Con el objetivo de maximizar los recursos de la Armada del Ecuador, y analizar los correctivos necesarios, la presente tesis elabora un análisis mediante encuestas a los trabajadores en relación a elementos del clima organizacional, para determinar la situación de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada (ESCAPE).

## **3. MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL.**

### **ORGANIZACIÓN:**

El termino organización admite muchos matices : Administración, organización management, gerencia, gobierno, dirección, gestión pero entre todos ellos hay una diferencia fundamental: aquellos que se refieren a la organización como “acción y efecto de organizar” (Koontz y O” donnell 1985)y por tanto como un instrumento en manos de la dirección; y aquellos que sin renunciar a que la organización sea un medio o instrumento para conseguir los fines de la dirección o de la empresa ven la organización al mismo tiempo como institución, es decir; como ámbito en el que generan valores y creencias; cultura o culturas de empresas cuya importancia es

relevante para establecer el sistema adecuado de motivación e incentivos (Selznick 1957), la distinción es relevante porque ambas dimensiones tienen que ver con la actuación del consultor: la primera se refiere a los aspectos racionales, deliberados y explícitos, planificados y formales de la actividad de dirigir; la segunda ha de actuar sobre los procesos que en alguna medida escapan al diseño tales como: la información, comunicación, decisiones y acción no formales.

### **PARTES FUNDAMENTALES DE UNA ORGANIZACIÓN:**

Según (Estallo, 2010) en su libro la organización de la empresa se tiene que en una organización los componentes son: un núcleo de operarios que realiza el trabajo de producción de productos y servicios, un componente administrativo de directivos y analistas que se responsabilizan cada vez más de la coordinación y la ideología.

- *En el núcleo de operaciones* compuesto por operarios se llevan a cabo tareas para asegurar los inputs, transformar los inputs en outputs, distribuir los outputs y proporcionar apoyo directo a estas tareas como por ejemplo: hacer inventarios, mantenimiento de maquinas, de útiles, de herramientas para obtener un resultado o bien final sea producto o servicio.

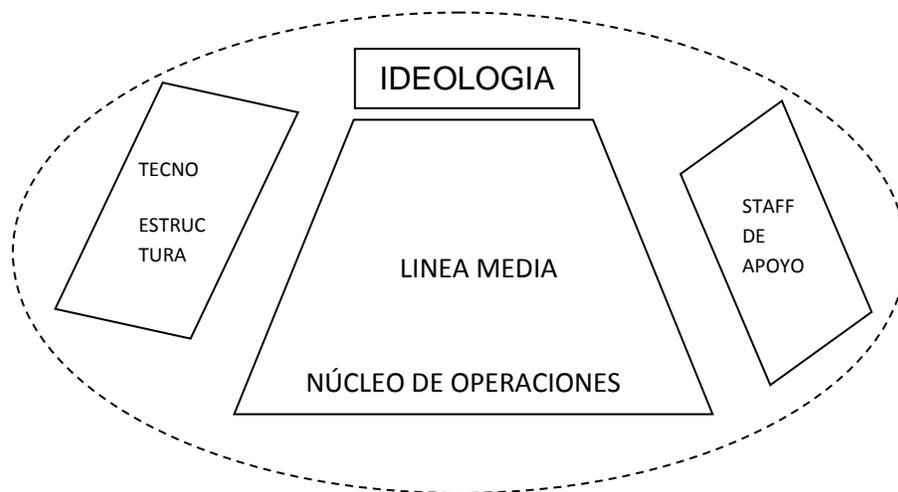
Por su parte el componente administrativo está formado por:

- Directivos: Los que ocupan el estrato superior de la jerarquía constituyen junto con su staff personal, el *ápice estratégico*.
- Los que se sitúan por debajo de estos, vinculando dicho ápice estratégico con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando, constituyen la *línea media*.

Según (Mintzberg, 2012) entre los componentes de las organizaciones se define a la *tecno-estructura* como analistas que estudian la adaptación y el

control, la estabilización de las pautas de actividad de la organización, analizan el trabajo, establecen los sistemas de planificación y control de la organización y estudian al personal.

(Ekvall, 1983) Define al *staff de apoyo* como unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Son mini organizaciones con su propio núcleo de operaciones, puede hablarse de distintos niveles jerárquicos. Y por último. La *ideología o cultura* que abarcan las tradiciones y las creencias de una organización que la distinguen de otras e infunden una vida a su propia estructura.



**Figura 1: Partes Fundamentales de una Organización**

Estas seis partes fundamentales de una organización pueden apreciarse en la siguiente figura 1; en ella puede verse como el ápice estratégico, la línea media y el núcleo de operaciones aparecen como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectados mediante una línea de autoridad formal. La tecno-estructura y el staff de apoyo están situados a uno y otro lado para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad influyendo en el núcleo de operaciones de modo indirecto y la ideología envuelve a toda la organización confiriéndole su propia personalidad.

***Hernán Álvarez - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante<sup>1</sup>.***

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez son los siguientes:

*Claridad Organizacional:* Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

**Blau, Peter M, “Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones” (Pg. 145).**

*Estructura Organizacional:* Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

*Participación:* Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

---

<sup>1</sup> ALVAREZ, Hernán. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)

*Instalaciones:* Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

*Comportamiento Sistémico:* Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

*Relación Simbiótica:* Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

**Davis y Newstrom 2003, Liderazgo: “Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos”.**

*Liderazgo:* Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

*Consenso:* Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

**Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como:**  
**“el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”**  
**(p276). (VELASQUEZ, R. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)).**

*Trabajo Gratificante:* Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

*Desarrollo Personal:* Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

*Elementos de Trabajo:* Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

*Relaciones Interpersonales:* Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

*Solución de Conflictos:* Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos,

procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

*Expresión Informal Positiva:* Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

**Dr., Ramiro Arias B, “La estabilidad Laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no concurrir en circunstancias extrañas”**

*Estabilidad Laboral:* Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

*Valoración:* Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.

*Salario:* Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

*Agilidad:* Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

*Evaluación del Desempeño:* Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

*Retroalimentación:* Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

*Selección de Personal:* Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destaca por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

*Inducción:* Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

*Imagen de la Organización:* Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

#### **4. MARCO REFERENCIAL.**

En la actualidad existen muchos estudios en relación al clima laboral y su impacto en el desempeño y productividad de la empresa. (Hodgetts y Altman 1985), en su libro de comportamiento en las organizaciones explican que las

personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones además definen al clima laboral como:

**“Un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”. ( p 375).**

Otro autor como (Goncalvez, 1999) indica que el clima organizacional es: **“Un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. (p 67) (Libertador, 2001).**

## **5. HIPÓTESIS/ LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.**

Un mejor clima laboral en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador mejorara la productividad del personal.

¿Cómo influenciará un mejor clima laboral en el cumplimiento de las funciones del personal de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador?

## **6. OBJETIVO GENERAL.**

Estudiar la percepción del clima laboral dentro de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador y elaborar una propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño de la institución.

## **7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ❖ Realizar un análisis situacional del Clima Laboral de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador en base a los indicadores de desempeño, conocimiento general de la institución,

motivación y estímulos laborales extrínsecos e intrínsecos, integración del capital humano, capacitación continua al personal, retroalimentación y manejo de conflictos, dificultades para el desempeño laboral, relaciones interpersonales entre personal de tropa y oficiales, relaciones con superiores, comunicación entre compañeros.

- ❖ Seleccionar mecanismos de evaluación y seguimientos a los indicadores de rendimiento y cumplimiento, que le permitan monitorear y medir permanentemente las actividades realizadas por el personal para crear un clima armónico en el entorno laboral de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada del Ecuador.
- ❖ Fortalecer el desarrollo interpersonal, mediante la práctica de técnicas de comunicación tanto horizontal como vertical acorde a la jerarquía de la organización para mejorar el Clima Laboral de la institución militar.

## **8. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La modalidad de la presente investigación es de campo debido a que se realizaron encuestas al personal de empleados civiles y militares que laboran en la ESCAPE.

Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001), que es una institución de educación Superior de alto nivel en Bolivia, define a la investigación de campo como:

**“El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios”.** (p.5).

Además se aplica la modalidad de investigación bibliográfica, ya que se estudio las diferentes definiciones y teorías en relación a la organización, clima laboral y motivación empresarial.

Según la universidad pedagógica experimental libertador (1998):

**“La investigación documental, es estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.**  
**(pág.6).**

También se utiliza el método de investigación descriptivo debido a que se especificaran los elementos de la organización y del clima laboral de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada.

Según Mohammad Naghi Namaforoosh (2001), en su libro de Metodología de la investigación define a la investigación descriptiva como:

**La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quien, donde, cuando, como y porque del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a las características de los grupos a investigar. (pág. 93).**

Además se utilizó el método analítico ya que se analizaran los diferentes aspectos en relación al clima laboral y su relación en la satisfacción laboral del personal que trabaja en la institución y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Según José Cegarra Sánchez (2001) en su libro de Metodología de la investigación científica y tecnológica.

**Experimentación analítica: Es aquella que pone a punto nuevos sistemas de análisis, instrumentos y métodos, para determinar las**

**propiedades de los elementos, este tipo de investigación sirve para analizar y determinar las posibles causas y efectos del problema. (pág. 87).**

## **9. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

Para la recolección de la información se realizaron encuestas tanto al personal militar como civil de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada, para verificar la situación actual del clima organizacional de esta ilustre institución, con el objetivo de realizar un análisis y mejoras en la organización, que contenía un cuestionario con preguntas cerradas, y de batería para evaluar el clima laboral en la escuela de calificación y perfeccionamiento de la Armada. Se procedió a realizar la encuesta a la muestra representativa de la población antes mencionada , luego se tabularan los datos usando el programa estadístico de tabulación de encuestas SPSS<sup>2</sup>, para proceder a obtener análisis de estadística descriptiva de distribuciones de frecuencia, en dónde finalmente se realizó un análisis y descripción de los resultados obtenidos en esta encuesta.

Se realizaron visitas al área administrativa y de cursos de la Escuela de Perfeccionamiento de la Armada para verificar, de manera directa el manejo de personal en esta institución.

Se realizó una entrevista al TNNV Rafael Mata, subdirector académico, para verificar el manejo del personal, en la Escuela de Perfeccionamiento de la Armada en relación al desempeño del clima organizacional.

---

<sup>2</sup> Software estadístico para tabulación de encuestas

## **10. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se realizará una recolección de datos mediante la aplicación de una encuesta dirigida hacia el personal – de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada, luego se tabularan los datos mediante la aplicación del programa estadístico SPSS en dónde se verificarán las respuestas obtenidas de esta muestra y se procederá a realizar el análisis estadístico utilizando cuadros de distribución de frecuencia e histogramas en relación al cuestionario que contendrá la encuesta, para evidenciar la existencia de problemas en el clima laboral de esta institución.

# **CAPÍTULO I**

## **ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL DE LA ESCAPE.**

### **A. GENERALIDADES.**

#### **1. CLIMA ORGANIZACIONAL:**

Según (Pyne y Pugh 1976) se define al clima organizacional de la siguiente manera:

**El clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y sus subsistema, y que puede inducirse del modo en que la organización y sus sistemas se relacionan con sus miembros y ambiente. Cuatro elementos están implicados en esta definición; a) el carácter descriptivo más que evaluativo de las repuestas perceptuales; b) se trata de nivel macro más que de un nivel micro; c) la unidad de análisis como consecuencia del nivel macro tiende a ser atributo de la organización o de los subsistema más que de los individuos d) finalmente las percepciones tienen consecuencias potenciales para la conducta. (pág. 17)**

(Ekvall, 1983) introduce algunas restricciones a la anterior definición de (Payne y Pugh 1976):

**“El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, se origina y desarrolla en la interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de**

**sus propias percepciones. Estudiar el clima en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, se debe considerar una realidad organizacional, como son las jerarquías informales o las normas de grupo” (pág.67).**

La definición de Ekavall delimita la de Payne en el sentido de que en ella se diferencian del clima tres conceptos; a) La cultura organizacional valores y creencias básicas; b) La estructura social; c) Y las relaciones laborales. Es importante resaltar que cuando se está definiendo el clima desde el punto de vista objetivo, no se niega la existencia de las percepciones, se hace la descripción del mismo como también se puede hacer por otros medios (observadores externos por ejemplo ).

Glick (1985) define al clima organizacional como:

**“Un atributo de la organización, siendo un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales más que psicológicas”. (pág. 34)**

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evalúan lentamente con el transcurso del tiempo, a diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y sin embargo son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas que operan las 24 horas del día, la función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización, algunos gerentes han tratado de imitar las culturas sólidas de empresas exitosa como Southwest Airlines, la clínica Mayo, mientras que otros han tratado de crear una cultura propia con la esperanza de incrementar la lealtad, la productividad y/o la rentabilidad; la cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejercer influencia en mucho de lo que ocurre a los empleados dentro de ella.

La cultura de una organización influye en quien es promovido, en cómo se hacen o descarrilan las carreras y en cómo se asignan los recursos, cada una de estas decisiones transmite algún aspecto singular de la cultura de una organización aun cuando los gerentes tienen conciencia de la cultura de su organización, con frecuencia no saben bien como influir en ella si bien las culturas influyen con su peso en el comportamiento de la organización, también es necesario crearlas y administrarlas, en concreto la cultura organizacional incluye los siguientes aspectos:

Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse es decir el lenguaje empleado habitualmente en la organización.

Las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización, como que no existan espacios reservados en los estacionamientos.

Los valores dominantes en la organización, como la calidad de los productos o el servicio al cliente.

La filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la dirección, incluso la determinación de los grupos que serán incluidos en las decisiones o consultados respecto a ellas.

Las reglas del juego para llevarse bien con otros dentro de la organización o los “hilos “que el nuevo personal debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro y el clima o la sensación que transmiten la distribución física y la forma en que los gerentes y los empleados interactúan con los clientes, los proveedores y las personas del exterior; ninguno de estos componentes por si solo representa la cultura de la organización.

La cultura organizacional se encuentra dentro de varios niveles, los cuales tienen distintas visibilidad y resistencia al cambio; cabe decir que es como si pelamos una cebolla; es decir, que el nivel menos visible o el más profundo de la cultura organizacional contiene la filosofía y los supuestos compartidos mismos

que representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas.

**PROCESO DE EVALUACIÓN:** Para realizar un proceso de evaluación se debe tomar los siguientes pasos básicos.

- 1.- Especificar claramente cada paso del proceso de evaluación.
- 2.- Ser aplicable a todo tipo de problema de evaluación.
- 3.- Ser fácil de entender y usar.

Según (Stetin, 1983) (Ekvall, 1983) la definición de evaluación es la siguiente:

**Simplemente, “evaluar” es asignar un valor a algo, juzgar. En educación, normalmente quiere decir juzgar a un estudiante, profesor o programa educativo. Los profesores emiten muchos juicios en el proceso de evaluar los logros de sus alumnos, y una forma común del juicio es la calificación. A través del proceso de calificación el enseñante hace públicos sus juicios sobre las realizaciones académicas de sus alumnos. De hecho, los profesores están evaluando continuamente; juzgan cada día el progreso del trabajo de sus alumnos, si son apropiadas las tareas que les asignan, la preparación de los alumnos para comenzar una buena tarea, etc. (pág. 18).**

**Según Paul Muchinsky (2003).**

a) Conducta.

La conducta es la acción de la que inferimos la motivación. La conducta en cuestión puede ser la velocidad para escribir a máquina, disparar con un rifle a un blanco o cualquiera de una amplia constelación de actividades humanas.

b) Desempeño.

El desempeño acarrea cierta evaluación de la conducta. La unidad básica de observación es la conducta, pero, ésta va acompañada de una evaluación de esa misma, comparada contra ciertos estándares. Así si la conducta es teclear 60 palabras por minuto se puede enjuiciar si este nivel de desempeño es adecuado o inadecuado para mantener un puesto. La conducta se evalúa dentro un contexto organizativo, en cambio el desempeño se determina por factores que van más allá del comportamiento.

c) Capacidad

La capacidad es uno de los tres determinantes de la conducta. Normalmente se considera bastante estable en los individuos y puede ser representada por un amplio concepto como la inteligencia o por un concepto más específico como la coordinación física.

d) Limitaciones situacionales

Las limitaciones situacionales son el segundo determinante de la conducta y son aquellos factores y circunstancia ambientales que facilitan o retrasan el comportamiento.

Algunos ejemplos son las herramientas, el equipo, los procedimientos, etc. que si están presentes, facilitan la conducta y si no lo están, la disminuyen. Si no hay ninguna limitación situacional, es posible aumentar al máximo la conducta. La conducta individual se manifiesta en un contexto ambiental o situacional que influye en la conducta que esta más allá del control del individuo.

e) Motivación

La motivación es el tercer determinante de la conducta. Se puede pensar en la capacidad como un reflejo de lo que se puede hacer, la motivación como en lo que se hará y las limitaciones situacionales como lo que se le permite hacer. Cada uno de estos tres componentes es fundamental para la manifestación de la conducta.

## **B. ANTECEDENTES DE LA ESCAPE:**

### 1. Análisis Institucional

La Dirección General de Educación mediante la expedición del manual de organización de la Armada "ESMAAR-101-80-C", aprobado con fecha 20 de mayo de 1980, se creó como un órgano de línea, técnico administrativo, subordinado al Comando General de la Armada a través del Estado Mayor, conformado por repartos educativos destinados a la formación, capacitación, especialización, investigación y perfeccionamiento del Personal Naval.

Actualmente es el ente rector de la educación en la Fuerza Naval, encargado de administrar la formación, especialización, perfeccionamiento y capacitación de sus miembros, así como también gestionar el sistema de doctrina institucional, tarea última que ha sido incorporada, una vez que el estatuto orgánico por procesos de la Fuerza Naval estableció que la doctrina es un tema inherente a esta dirección general.

La Dirección General de Educación y Doctrina ha formulado cuatro objetivos estratégicos sectoriales; así como también ha emitido las respectivas políticas y estrategias, que permitirán el logro de dichos objetivos y hacer realidad su visión.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Optimizar y racionalizar la capacitación del Personal Naval de acuerdo a perfiles y competencias, coherentes con los objetivos institucionales.
- Optimizar los procesos de formación, especialización y perfeccionamiento del Personal Naval.
- Establecer un sistema de doctrina operativa, administrativa y de desarrollo en la Fuerza Naval.
- Fortalecer la instrucción militar y la cultura física como parte integral de la Carrera Naval.

### 2. Descripción de la organización.

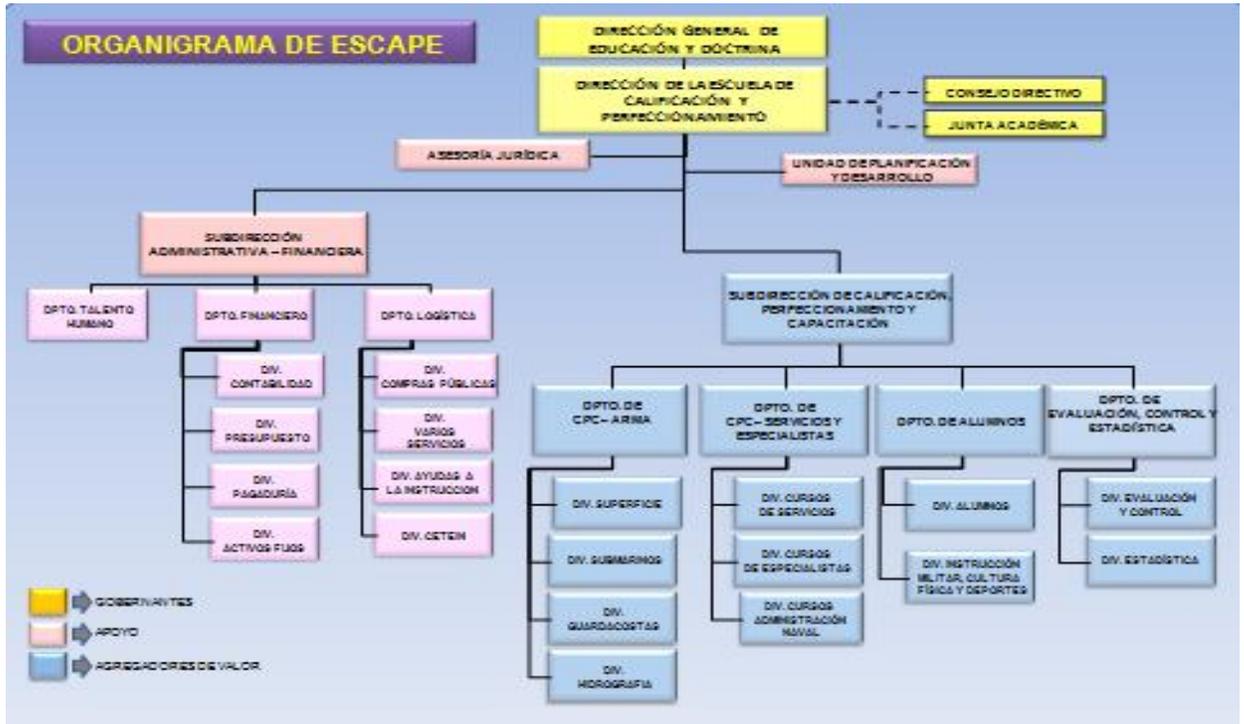
La estructura de la Escuela de Calificación, Perfeccionamiento y Capacitación - ESCAPE, se alinea con la misión consagrada en el Estatuto Orgánico por Procesos de la Dirección General de Educación y Doctrina, y su operatividad se sustenta en las subdirecciones, departamentos y divisiones

Direccionar las actividades académicas y administrativas-financieras de la Escuela, en la ejecución de los cursos de especialización, perfeccionamiento y capacitación para el personal militar de la Fuerza Naval, de acuerdo a las normas y directrices indicadas por la Comandancia General, a través de la Dirección General de Educación y Doctrina.

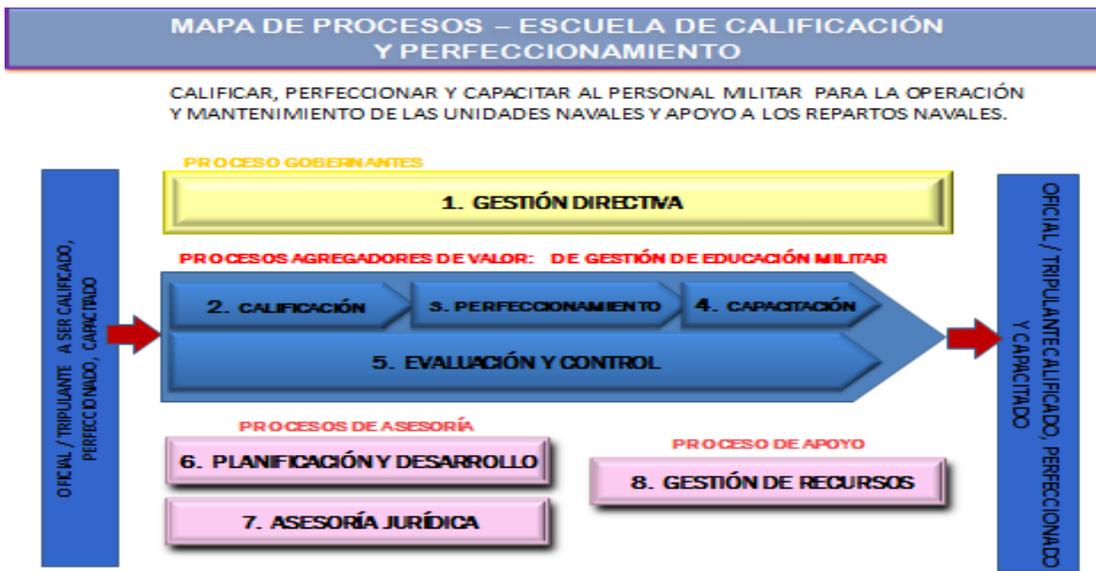
Este órgano administrativo está representado por el Director de la Escuela de Calificación y Perfeccionamiento a cargo de un Oficial Superior en servicio Activo.

### C. ORGANIGRAMA

1. ILUSTRACION No 1: Esquema (Stetin, 1983)



2. ILUSTRACION No 2: Mapa de procesos



## FUNCIONES:



- **DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA (DIGEDO):** Administrar la formación, especialización, perfeccionamiento y capacitación de los miembros de la fuerza naval; así como gestionar el sistema de doctrina institucional.
- **DIRECCIÓN DE LA ESCAPE:** Direccionar las actividades académicas y administrativas-financieras de la Escuela, en la ejecución de los cursos de especialización, perfeccionamiento y capacitación para el personal militar de la Fuerza Naval, de acuerdo a las normas y directrices indicadas por la Comandancia General, a través de la Dirección General de Educación y Doctrina.
- **CONSEJO DIRECTIVO:** Toma decisiones referentes al presupuesto, revisa la escala salarial del personal, crea y suprime cargos administrativos, académicos y docentes.
- **JUNTA ACADÉMICA:** Proponer las medidas y disposiciones necesarias que puedan conservar y aumentar el nivel académico de la ESCAPE, además presta asesoría en cualquier asunto de índole académico.
- **ASESORIA LEGAL:** Elaborar informes legales solicitados por las autoridades de la institución, redactar todo tipo de contratos y prestar asesoramiento jurídico a todos los departamentos de la ESCAPE.
- **UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO:** Asesorar al Consejo Directivo y a todas las dependencias de la ESCAPE en las diversas áreas de planificación y desarrollo; dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades inherentes a la planificación y desarrollo de la ESCAPE y elaborar los planes del largo, corto y mediano plazo de la institución de acuerdo con los alineamientos institucionales y las políticas de la ESCAPE.
- **SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA:** Garantizar los insumos requeridos para el normal funcionamiento de la institución y garantizar la preservación de los bienes muebles e inmuebles que componen el patrimonio de la ESCAPE.

## **D. MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCAPE:**

### **MISIÓN:**

Calificar, perfeccionar y capacitar al personal militar en las competencias necesarias para el desempeño en los puestos, funciones y tareas previstos en la organización de la fuerza naval.

### **VISIÓN:**

Ser una escuela comprometida en la calidad educativa, desarrollando en el personal militar competencias y valores que contribuyan a fortalecer las necesidades y demanda institucional.

## **E. Análisis del clima laboral en el ESCAPE:**

### **RANGOS DE CALIFICACIONES APLICADOS EN LOS RESULTADOS.**

Con el propósito de tabular las respuestas y organizar la información que se obtiene de los participantes se siguió el procedimiento, esta valoración consta de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa, las cuales son la base con la cual se realiza el análisis, dicha valoración se muestra en la *tabla*:

<b>Respuestas</b>	<b>Valoración</b>
No sabe	0
No	1
Muy poco	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Si	5

## G.- MUESTRA/SELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

Se seleccionó una muestra representativa al azar de la población.

Se aplicó la fórmula del tamaño de la muestra cuando se conoce la población.

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

N= Población

P= Porcentaje de éxito

Q= Porcentaje de Fracaso

E= Error estándar

K= Estadístico de la distribución normal

$$n = 0.5 * 0.5 * 1.96 * 1.96 * 277 / 0.05 * 0.05 * 276 + 0.5 * 0.5 * 1.96 * 1.96$$

$$n = 176$$

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

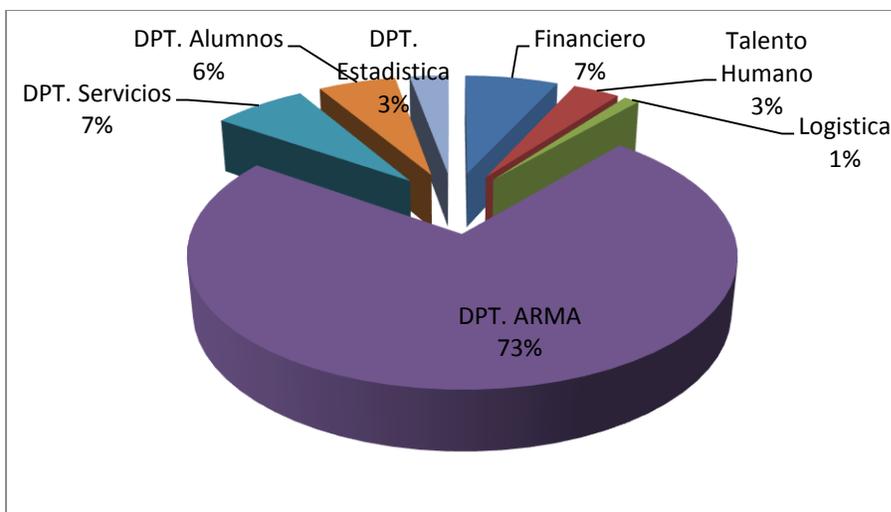
Descripción	Población	Muestra
Personal Militar	250	148
Personal Civil	27	18
<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>176</b>

## H.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### ENCUESTA: DIRIGIDA AL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA (ESCAPE).

#### 1. POR FAVOR INDIQUE EL ÁREA , EN DÓNDE TRABAJA.

**GRAFICO#1:DEPARTAMENTO EN QUE LABORA EL PERSONAL**



ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA#1**

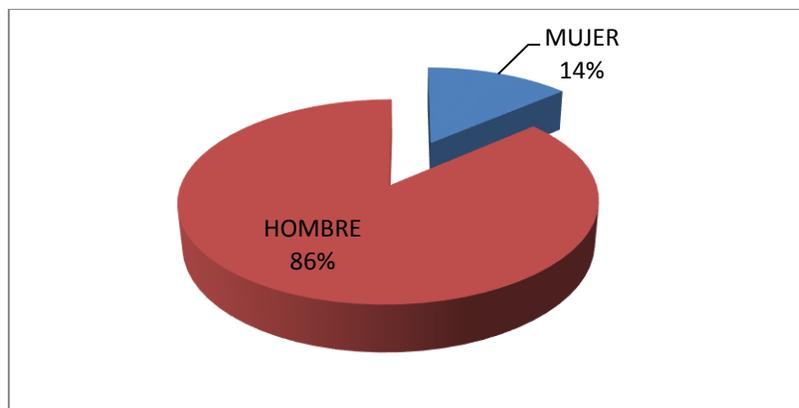
RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
Financiero	12	7%
Talento Humano	6	3%
Logística	2	1%
DPT. ARMA	129	73%
DPT. Servicios	12	7%
DPT. Alumnos	10	6%
DPT. Estadística	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

El 7% de los encuestados pertenecen al departamento financiero, el 3% al departamento de talento humano, el 1% al departamento de logística, el 73% de encuestados pertenece al departamento de arma, el 7% de los encuestados es del departamento de servicios , el 6% del dptp. De alumnos y el 3% del dpto de estadística.

## 2. INDIQUE SU GÉNERO.

**GRAFICO#2: GÉNERO DEL PERSONAL DEL ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #2**

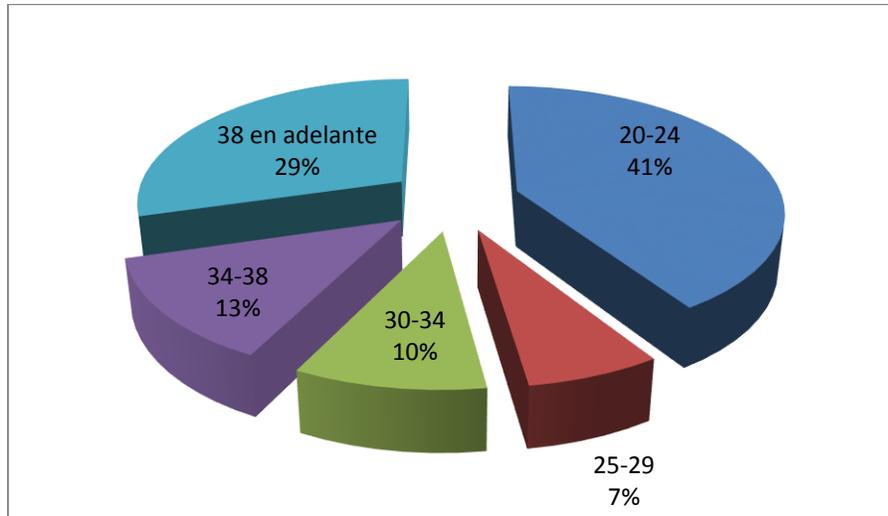
<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
MUJER	24	14%
HOMBRE	152	86%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 86% del personal encuestado de la Escuela de Perfeccionamiento de la Armada es hombre, mientras que el 14% es mujer debido a que es una institución militar en donde se tiene un número representativo de personal de masculino.

### 3. INDIQUE EL RANGO DE EDADES QUE TIENE.

**GRAFICO#3: EDADES DEL PERSONAL**



**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #3**

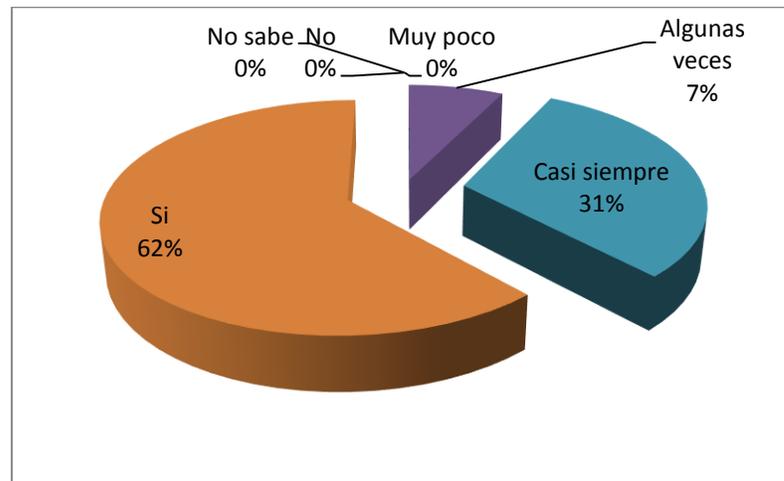
<b>EDADES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
20-24	72	41%
25-29	12	7%
30-34	17	10%
34-38	23	13%
38 en adelante	52	30%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 41% de los encuestados tienen entre 20 y 24 años debido a que en la ESCAPE, se desarrollan los cursos de ascenso de las diferentes especialidades para los maros- alumnos, mientras que el 7% tiene entre 25 y 29 años, el 10% entre 30 y 34 años, el 13% tienen entre 34 y 38 años y finalmente el 29% de 38 en adelante.

4. ¿CONSIDERA QUE LA ALTA DIRECCIÓN TIENE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA DIRIGIR LAS ÁREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD?

**GRÁFICO #4: CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LA ALTA DIRECCIÓN**



ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA# 4**

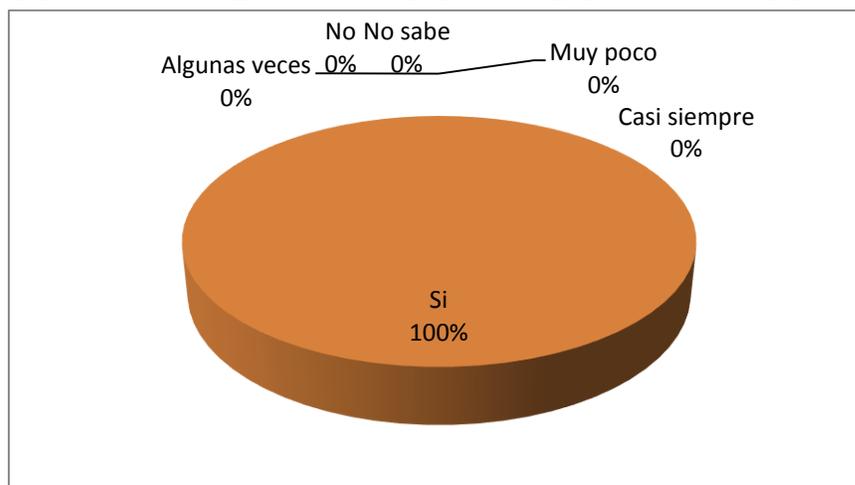
RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	13	7%
Casi siempre	54	31%
Si	109	62%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

El 7% de los encuestados considera que la alta dirección algunas veces, tiene los conocimientos y habilidades para dirigir las áreas bajo su responsabilidad, el 31% indica que casi siempre tiene los conocimientos y habilidades, el 62% opina que el si tienen los conocimientos y habilidades para dirigir las áreas bajo su responsabilidad debido a que han recibido capacitación profesional, además de la experiencia adquirida a lo largo de su carrera naval.

**5. ¿EXISTE COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA?**

**GRÁFICO#5: COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**Tabla #5**

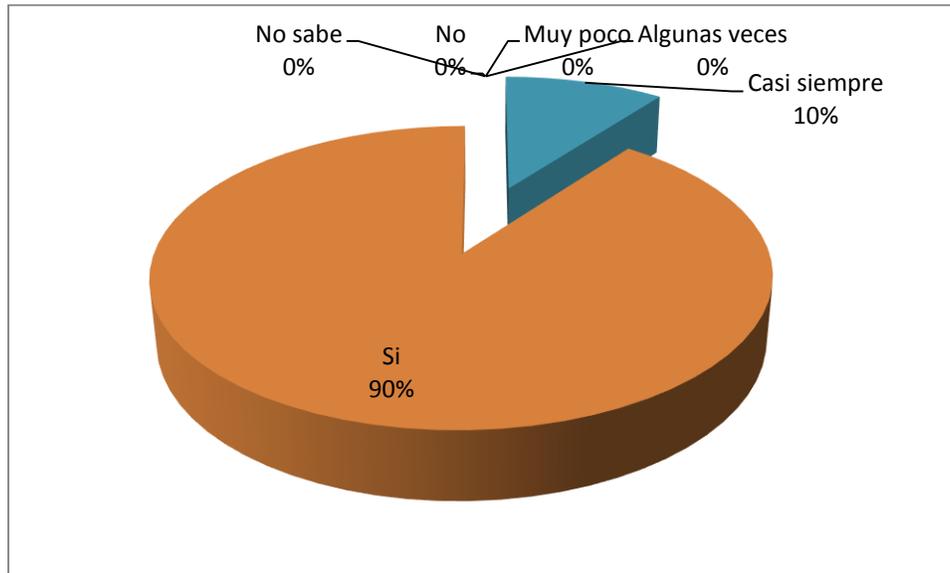
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	176	100%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 100% de los encuestados opinan que existe compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de la misión y visión de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada, puesto que a lo largo de su carrera naval los directivos han demostrado la importancia y cumplimiento de las funciones asignadas.

**6. ¿LOS DIRECTIVOS TRATAN DE MANERA RESPETUOSA A LOS COLABORADORES DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA?**

**GRAFICO#6: TRATO DE LOS DIRECTIVOS HACIA LOS COLABORADORES DE LA ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #6**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	18	10%
Si	158	90%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

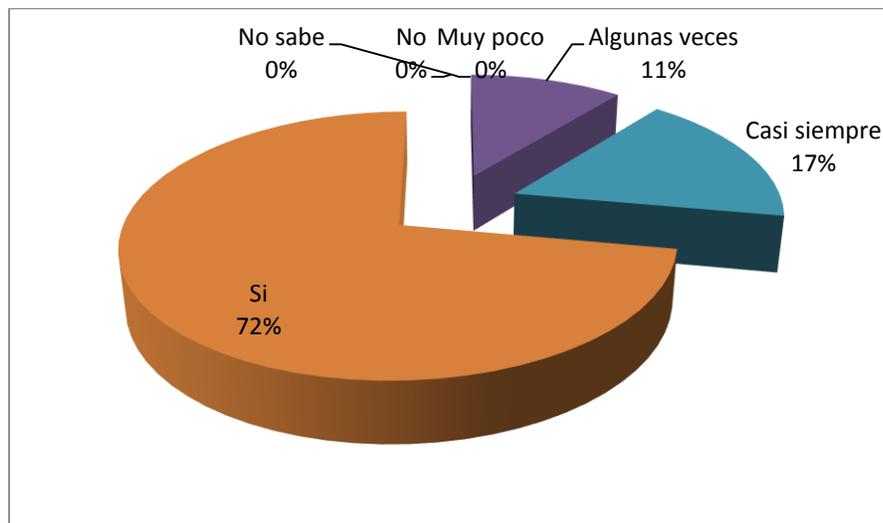
**ELABORADO : LORENA PAZ**

**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 10% de los encuestados indican que los directivos tratan casi siempre de manera respetuosa a los colaboradores de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada, mientras que el 90% indica que siempre tratan de manera respetuosa a los colaboradores de la Escuela y Perfeccionamiento de la Armada.

## 7. ¿LAS ÓRDENES DE LA ALTA DIRECCIÓN SON IMPARCIALES?

**GRAFICOS#7: ÓRDENES DE LA ALTA DIRECCIÓN**



ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA#7**

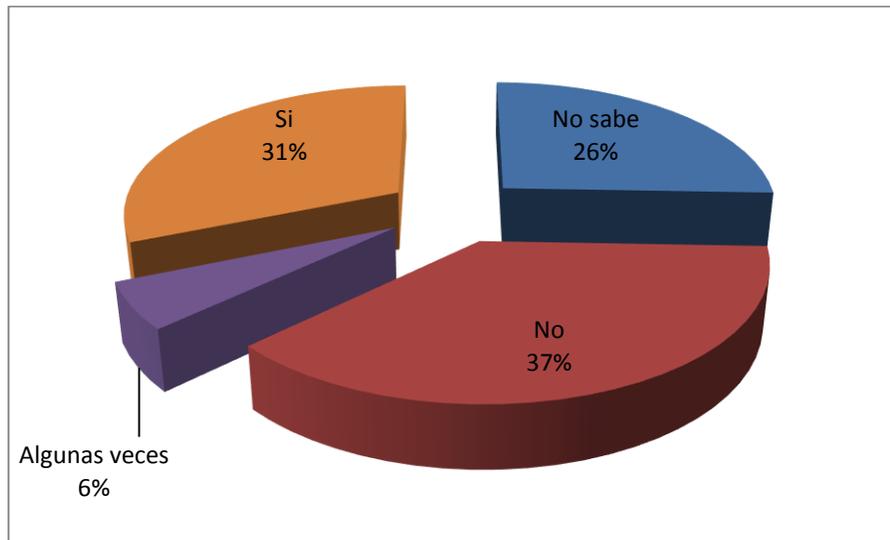
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	19	11%
Casi siempre	30	17%
Si	127	72%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

El 17% de los encuestados opina que casi siempre las órdenes de la alta dirección son imparciales, mientras que el 72% de los encuestados opina que si son imparciales las órdenes que se dictaminan en busca del bienestar y cumplimiento de las tareas en la organización.

8. ¿LA ALTA DIRECCIÓN SE INTERESA POR MI FUTURO PROFESIONAL AL DEFINIR VARIAS FORMAS DE INCREMENTAR MI FORMACIÓN (CAPACITACIONES, PLAN DE CARRERA, ETC)?

**GRAFICO#8:PREOCUPACION POR LA FORMACIÓN PROFESIONAL**



**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA# 8**

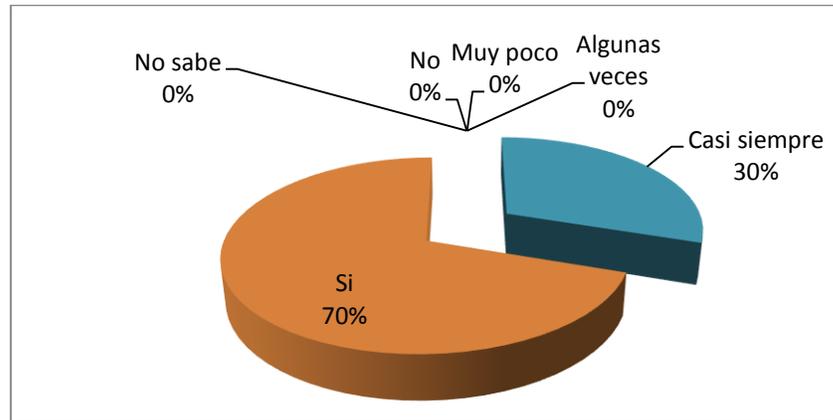
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	45	26%
No	66	37%
Muy poco		0%
Algunas veces	10	6%
Casi siempre		0%
Si	55	31%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 26% de los encuestados no saben si la alta dirección se interesa por mi futuro profesional al definir varias formas de incrementar mi formación (capacitaciones, plan de carrera, etc), el 37% de los encuestados opina que la alta dirección no se interesa por el futuro profesional, el 6% de los encuestados opina que algunas veces si se preocupan por el futuro profesional del personal, el 31% de los encuestados creen que si se interesa por el futuro profesional pero de acuerdo a la función y rango que tenga el empleado.

**9. ¿HA RECIBIDO INDUCCIÓN PARA CONOCER LAS FUNCIONES RELACIONADAS A SU CARGO?**

**GRAFICO#9: INDUCCION DE LA FUNCIONES DE LOS CARGOS**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #9**

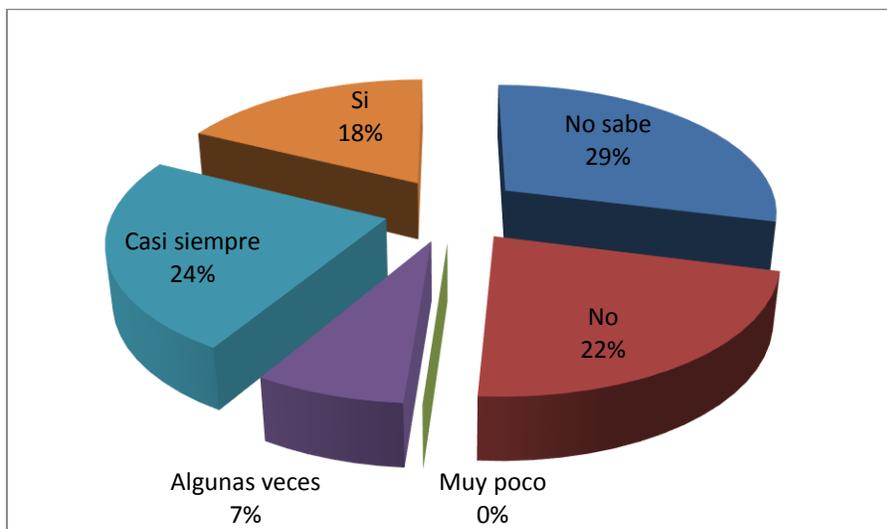
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	53	30%
Si	123	70%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 30% de los encuestados opinan que casi siempre han recibido inducción para conocer las funciones relacionadas a su cargo, sin embargo en ciertos casos en los países del personal militar no siempre se cumple con la inducción de los cargos que se están entregando, el 70% de los encuestas indican que si se ha recibido inducción para conocer las funciones relacionadas a su cargo.

**10. ¿CONOCE USTED SI LA ESCAPE REALIZA EL PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES?**

**GRAFICO #10: PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION A LOS COLABORADORES DEL ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #10**

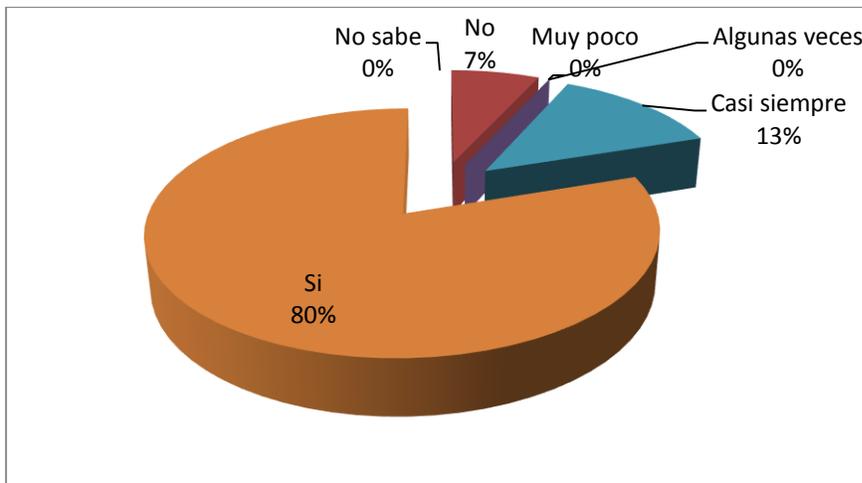
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
No sabe	51	29%
No	39	22%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	13	7%
Casi siempre	42	24%
Si	31	18%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 29% de los encuestados no sabe si la ESCAPE realiza el plan de formación y capacitación a los colaboradores, el 22% opina que no se realiza un plan de formación y capacitación, el 18% opina que conocen la realización del plan de formación y capacitación a los colaboradores.

**11. ¿HA MEJORADO EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO DEBIDO A LAS CAPACITACIONES RECIBIDAS?**

**GRAFICO #11: MEJORA DEL DESEMPEÑO POR CAPACITACIONES RECIBIDAS**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #11**

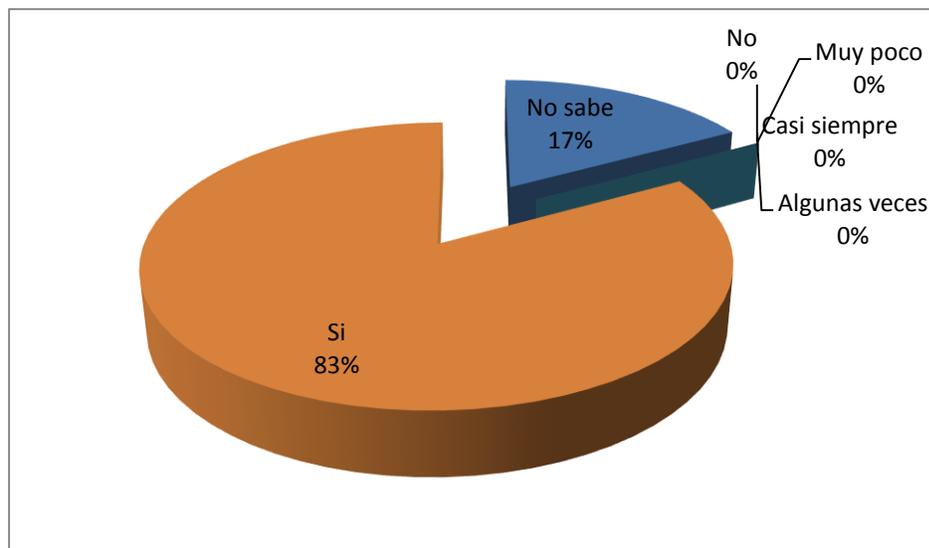
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA.</b>	<b>%</b>
No sabe	0	0%
No	12	7%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	23	13%
Si	141	80%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 7% de los encuestados ha mejorado el desempeño en el puesto de trabajo debido a las capacitaciones recibidas, el 13% opina que casi siempre ha mejorado el desempeño en el puesto de trabajo debido a las capacitaciones recibidas, el 80% opina que si han mejorado el desempeño en el puesto de trabajo debido a las capacitaciones recibidas.

## 12. ¿CONOCE LA MISIÓN DE LA ESCAPE?

**GRAFICO#12: CONOCE MISIÓN DEL ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ**

**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #12**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	30	17%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	146	83%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

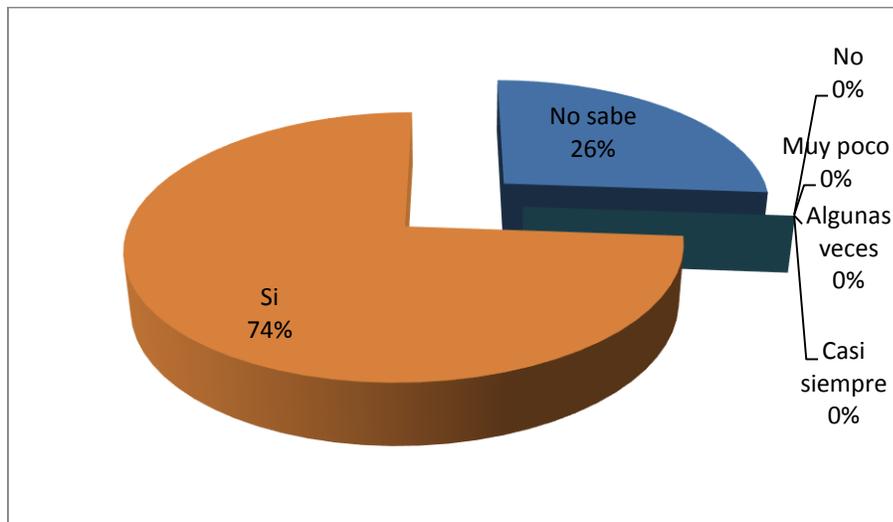
**ELABORADO : LORENA PAZ**

**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 17% de los encuestados no conoce la misión de la ESCAPE, mientras que el 83% de los encuestados si conocen la misión de la ESCAPE en relación a las funciones que se desempeñan en esta institución.

### 13. ¿CONOCE LA VISIÓN DE LA ESCAPE?

**GRÁFICO#13: CONOCE LA VISIÓN DE LA ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**Tabla# 13**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	46	26%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	130	74%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

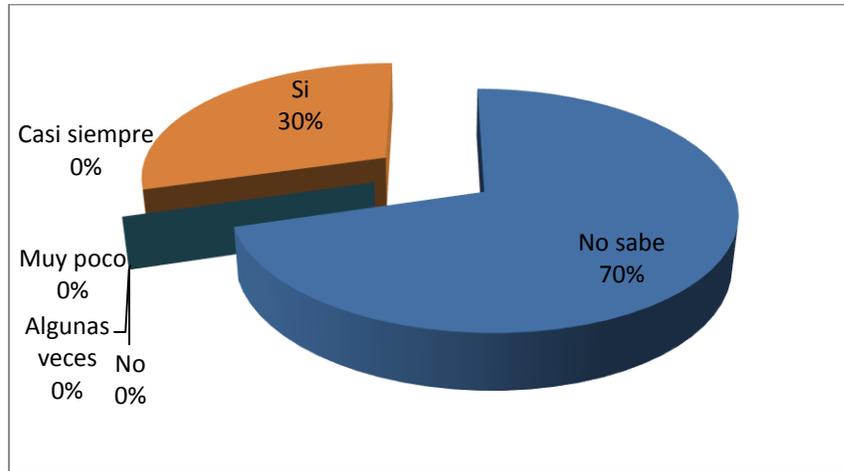
**ELABORADO : LORENA PAZ**

**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 26% de los encuestados no conocen la visión de la ESCAPE, mientras que el 74% de los encuestados si conocon la visión de esta institución.

#### 14. ¿CONOCE EL PLAN DE DESARROLLO DE LA ESCAPE?

**GRÁFICO 14: PERSONAL CONOCE PLAN DE DESARROLLO DE LA ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA# 14**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	124	70%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	52	30%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

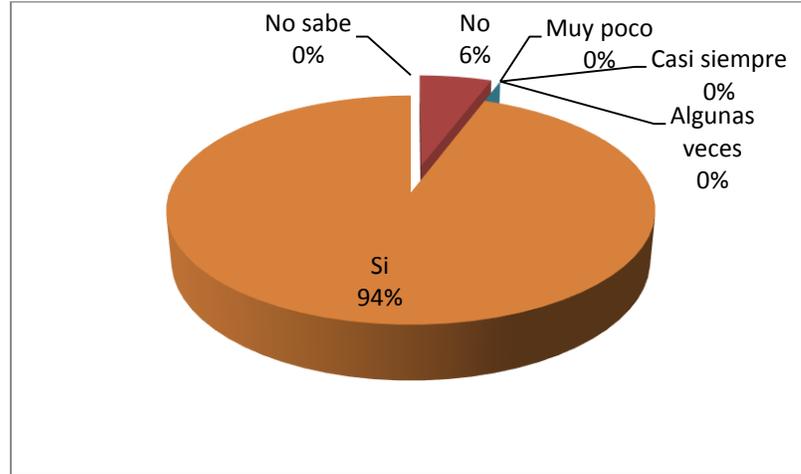
**ELABORADO: LORENA PAZ**

**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 70% de los encuestados no conoce el plan de desarrollo de la ESCAPE, y el 30 % de los encuestados que forma parte del personal de la Armada si conoce el plan de desarrollo de la ESCAPE.

**15. ¿HAY UN MANUAL DE FUNCIONES DEFINIDO PARA EL CARGO QUE USTED OCUPA?**

**GRÁFICO #15:EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA CARGOS DEL ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**Tabla #15**

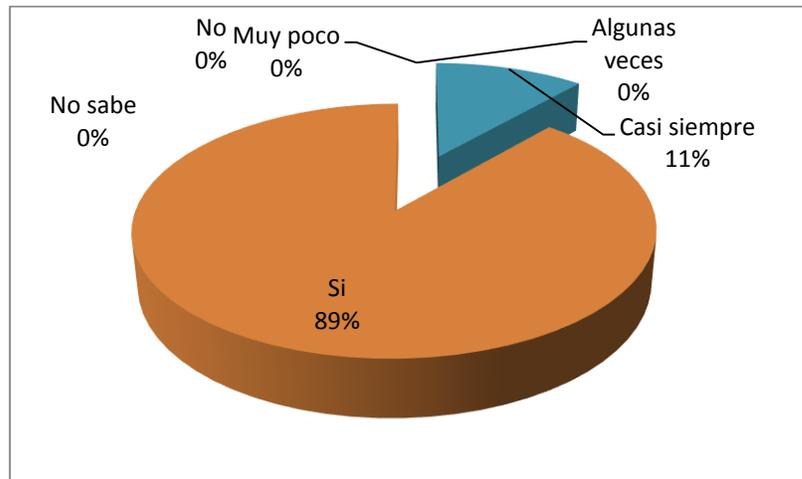
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	10	6%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	166	94%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 6% de los encuestados indica que no hay un manual de funciones definido para el cargo que ocupa, mientras que el 94% indica que hay un manual de funciones definido para el cargo que ocupa.

**16. ¿LA INFORMACIÓN DE SU ENTORNO QUE USTED REQUIERE PARA REALIZAR SUS FUNCIONES ES FÁCILMENTE ACCESIBLE?**

**GRÁFICO#16: ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN EN LUGAR DE TRABAJO**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #16**

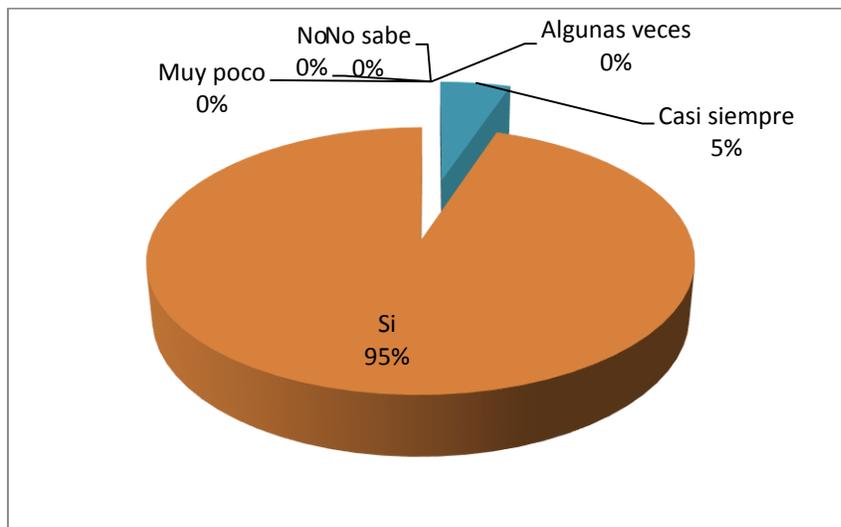
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	20	11%
Si	156	89%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 11% de los encuestado opina que la información del entorno que se requiere para realizar sus funciones es casi siempre fácilmente accesible debido a que aun no se encuentra definidos ciertos parámetros al ser una institución nueva, mientras que el 89% de los encuestados opina que la información del entorno que se requiere para realizar sus funciones es fácilmente accesible.

**17. ¿ESTÁN ESTABLECIDOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS DEL ESCAPE?**

**GRÁFICO#17: ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN EN ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #17**

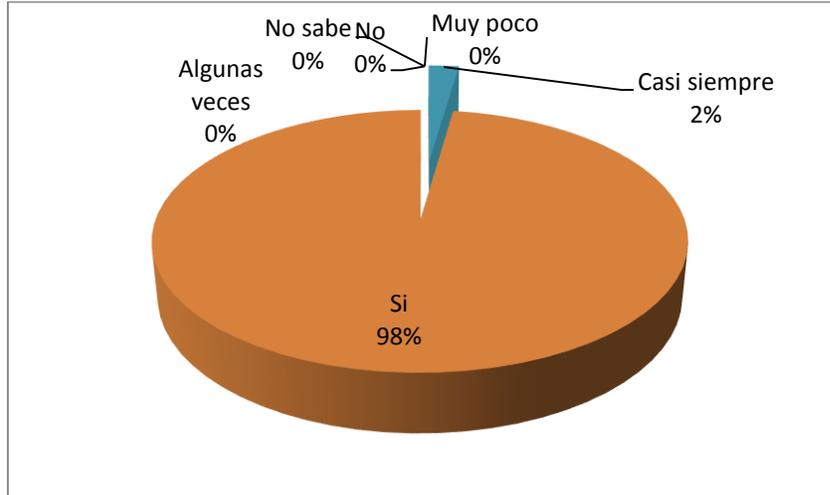
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	9	5%
Si	167	95%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 5% de los encuestados opina que casi siempre están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas del ESCAPE, mientras que el 95% de los encuestados indica que en relación a los puestos asignados y las normativas de la institución se encuentran definidos completamente los canales de comunicación entre las diferentes áreas del ESCAPE.

**18. ¿ESTOY SATISFECHO CON LOS BENEFICIOS QUE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA, ME PROVEE (SEGURO, RETIRO, VACACIONES, ETC)?**

**GRÁFICO#18: SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA# 18**

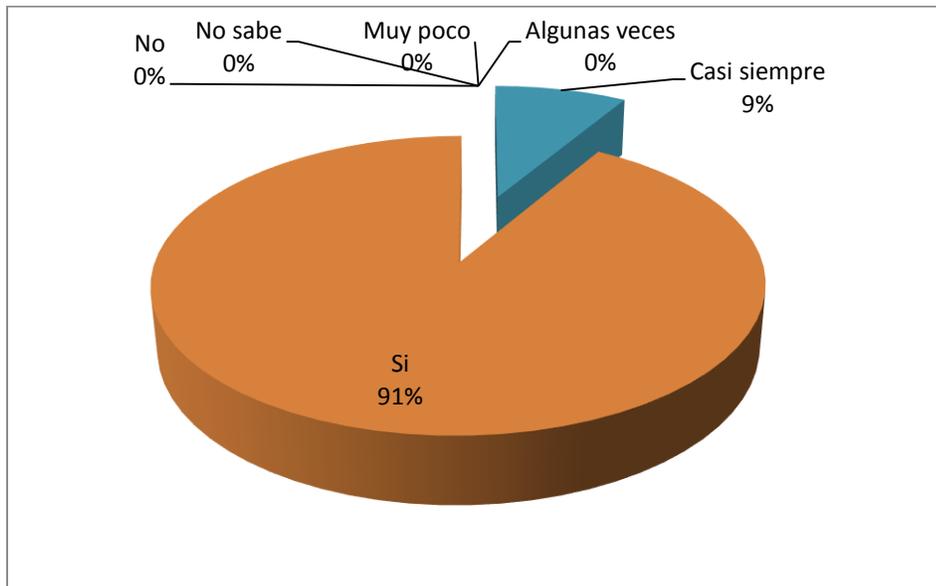
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	4	2%
Si	172	98%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 2% de los encuestados opina que casi siempre está satisfecho con los beneficios que la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada, provee (seguro, retiro, vacaciones, etc.), mientras que el 98% de los encuestados opina que si está satisfecho con los beneficios que la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada provee

**19. ¿LOS EMPLEADOS DE LA ESCAPE QUE TIENEN UN DESEMPEÑO SOBRESALIENTE SON RECONOCIDOS?**

**GRÁFICO#19: RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS CON DESEMPEÑO SOBRESALIENTE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #19**

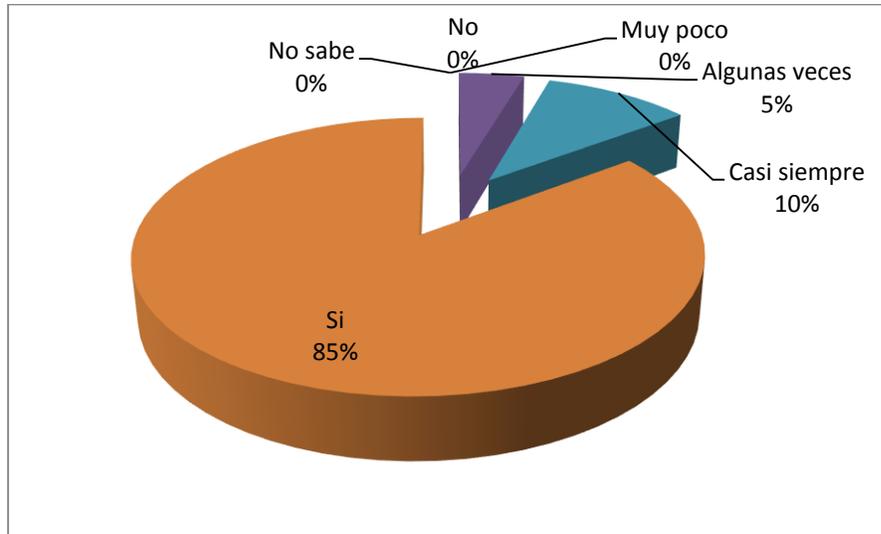
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	15	9%
Si	161	91%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 9% de los encuestados opina que casi siempre los empleados de la ESCAPE que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos, además del 91% de los encuestados opina que los empleados de la ESCAPE que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos, con certificados de honorabilidad como mejores empleados de la institución.

**20. ¿LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPOS QUE UTILIZO SON MANTENIDOS EN FORMA ADECUADA?**

**GRÁFICO#20: MANTENIMIENTO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #20**

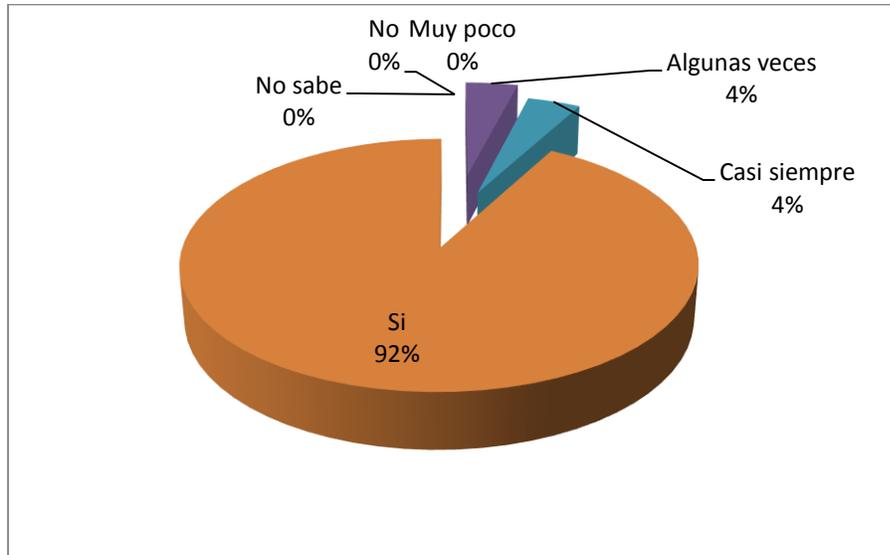
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	8	5%
Casi siempre	18	10%
Si	150	85%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 10% de los encuestados opina que casi siempre las herramientas y equipos que se utilizan son mantenidos en forma adecuada, el 85% de los encuestados opina que las herramientas y equipos que se utilizan son mantenidos en forma adecuada.

**21. ¿CONSIDERO QUE DESARROLLO MIS TAREAS CON LA CALIDAD ESPERADA POR LA ESCAPE?**

**GRÁFICO#21: CALIDAD DE TAREAS DESARROLLADAS**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #21**

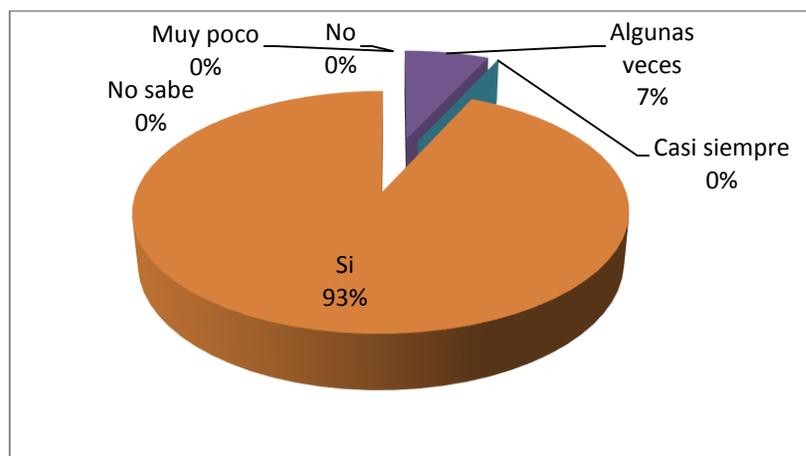
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	7	4%
Casi siempre	7	4%
Si	162	92%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 4% de los encuestados considera que casi siempre desarrolla sus tareas con la calidad esperada por la ESCAPE, otro 4% de los encuestados opina que casi siempre desarrolla sus tareas con la calidad esperada por la ESCAPE, mientras que el 92% opina que si desarrolla sus tareas con la calidad esperada por la ESCAPE.

**22. ¿PUEDO AFIRMAR QUE NO HE SIDO VÍCTIMA DE ACOSO O MALTRATO POR ALGÚN MIEMBRO DE LA ESCAPE?**

**GRÁFICO#22: INEXISTENCIA DE ACOSO EN ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #22**

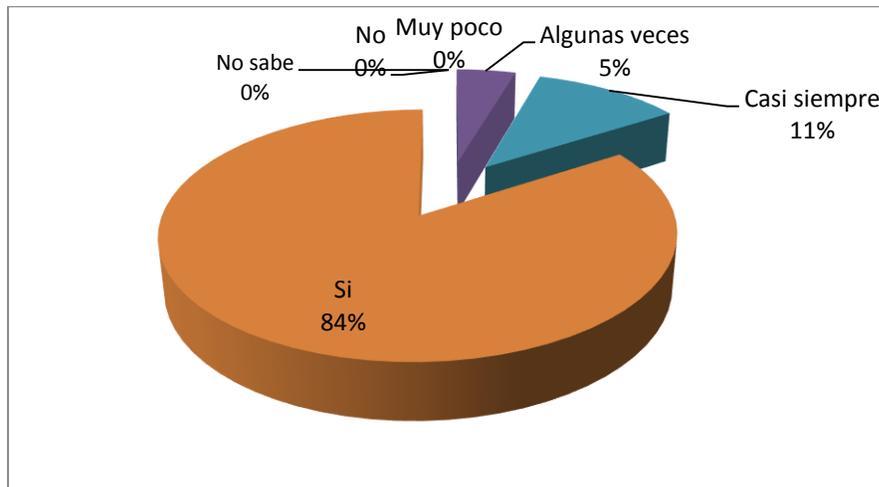
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	12	7%
Casi siempre	0	0%
Si	164	93%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 7% de los encuestados opina que algunas veces no ha sido víctima de acoso o maltrato por algún miembro de la ESCAPE, sin embargo si ha sido tekeado o llamado la atención en relación, al rango militar que posee y el cumplimiento de sus funciones como maros- alumnos, mientras que el 93% indica que no ha sido víctima de ningún tipo de acoso o maltrato.

## 23. ¿DISPONGO DEL ESPACIO ADECUADO PARA REALIZAR MI TRABAJO?

**GRÁFICO #23: ESPACIO ADECUADO PARA TRABAJAR**



ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

**TABLA #23**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	8	5%
Casi siempre	20	11%
Si	148	84%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

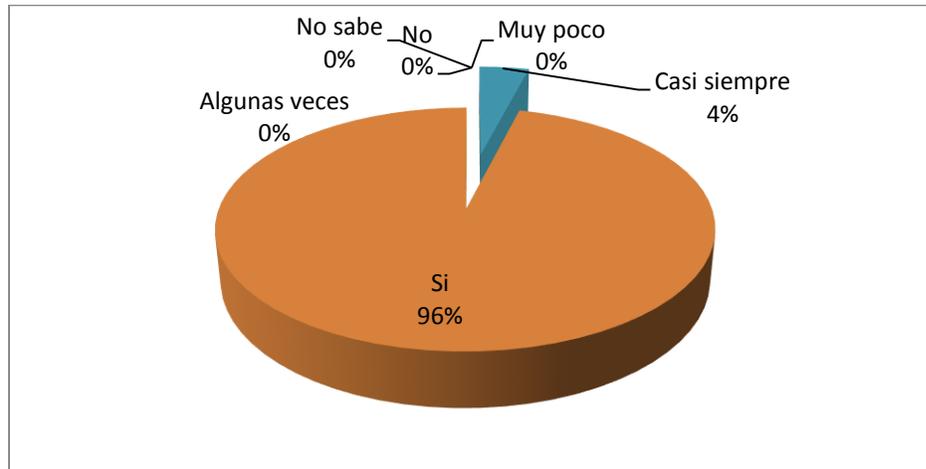
ELABORADO: LORENA PAZ

FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

El 5% de los encuestados opina que algunas veces si dispone del espacio adecuado para realizar mi trabajo, el 11% de los encuestado opina que casi siempre Dispone del espacio adecuado para realizar mi trabajo, mientras que el 84% de los encuestados opina que si Dispone del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

**24. ¿CUENTO CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR MI TRABAJO DIARIO?**

**GRÁFICO#24: ELEMENTOS NECESARIOS PARA TRABAJAR**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #24**

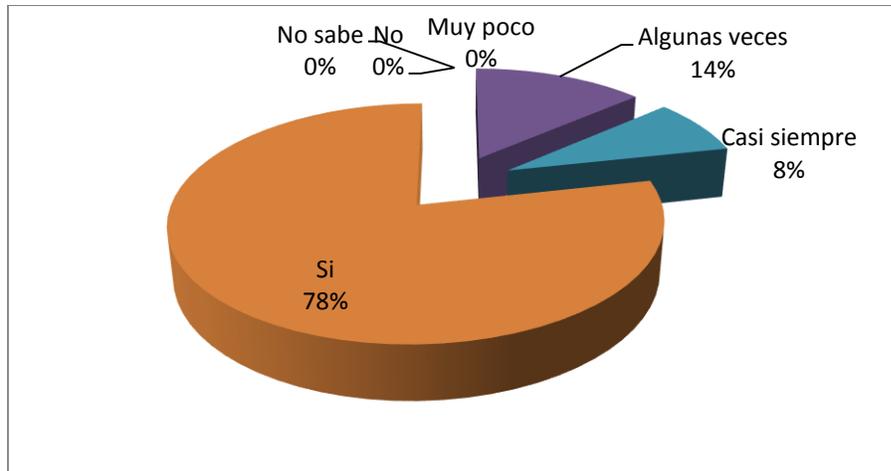
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	7	4%
Si	169	96%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 4% de los encuestados opina que casi siempre cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo diario, mientras que el 96% de los encuestados si siempre cuenta con los elementos necesarios para realizar su trabajo diario.

## 25. ¿EL AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO ES ADECUADO?

**GRÁFICO #25: AMBIENTE FÍSICO ADECUADO**



**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #25**

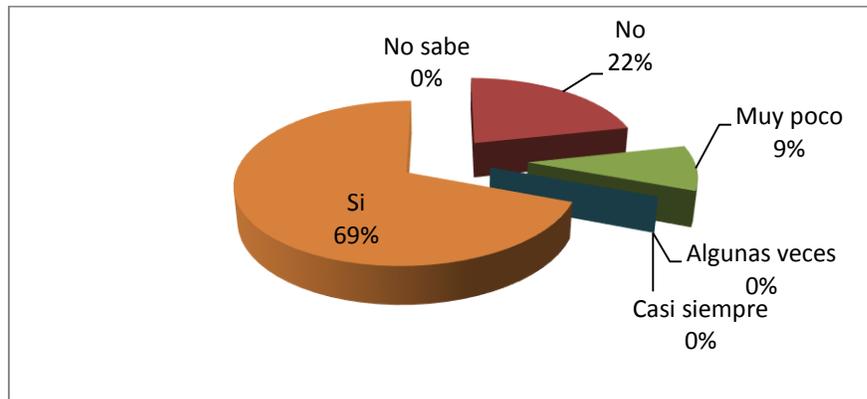
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	24	14%
Casi siempre	14	8%
Si	138	78%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 14% de los encuestados opina que algunas veces el ambiente físico de trabajo es adecuado, el 8% de los encuestados opina que casi siempre el ambiente físico de trabajo es adecuado y que el 78% de los encuestados opina que el ambiente físico de trabajo si es adecuado.

**26.¿CONOZCO LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE MIS COMPAÑEROS DE DEPENDENCIA?**

**GRÁFICO#26: CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS COMPAÑEROS**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #26**

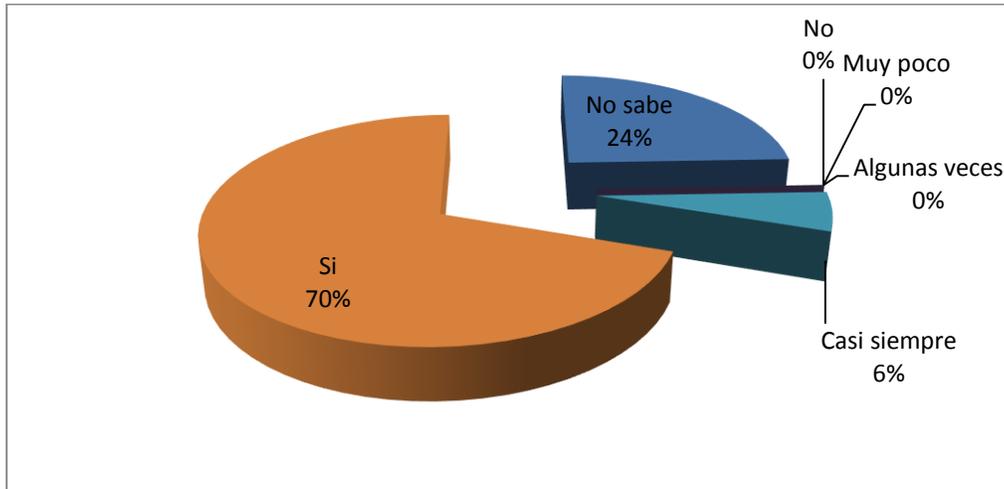
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	38	22%
Muy poco	16	9%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	122	69%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 22% de los encuestados indica que no conoce las responsabilidades y funciones de mis compañeros de dependencia, mientras que el 69% si conoce las responsabilidades y funciones de mis compañeros de dependencia y el 9% opinan que conoce muy poco.

**27. ¿CONOZCO LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS COMPAÑEROS QUE NO PERTENECEN A MI ÁREA?**

**GRÁFICO#27: CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LOS COMPAÑEROS DE OTRA ÁREA**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #27**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	43	24%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	10	6%
Si	123	70%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

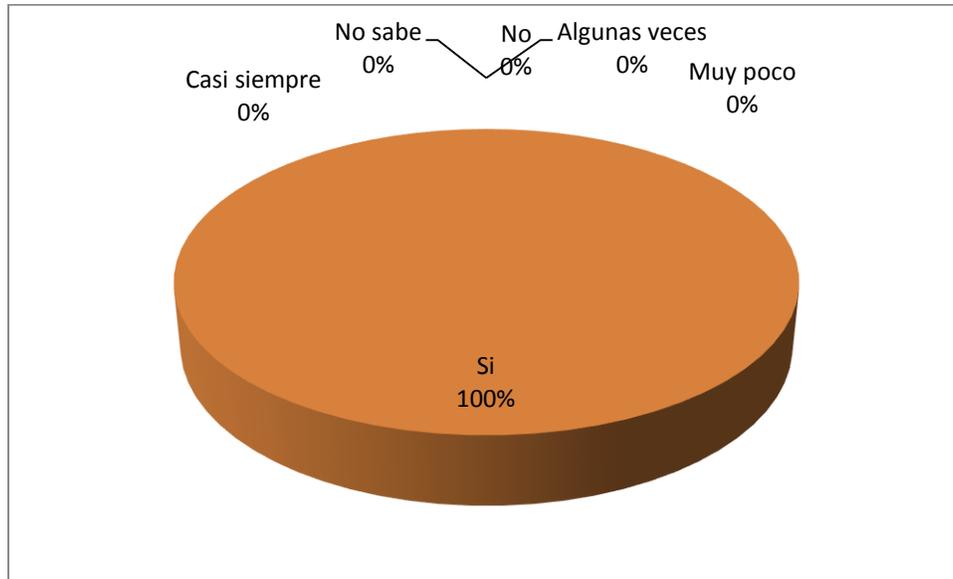
**ELABORADO: LORENA PAZ**

**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 24% de los encuestados indica que conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros que no pertenecen a su área, mientras que el 6% indica que casi siempre conoce las responsabilidades y funciones de los compañeros que no pertenecen a su área, y el 70% indica que si conoce todas las funciones de las personas de su área debido a que sus funciones son requeridas para que se cumplan todos los procesos.

**28. ¿CONSIDERA QUE LA ESCAPE ES UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR?**

**GRÁFICO #28: CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ESCAPE**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #28**

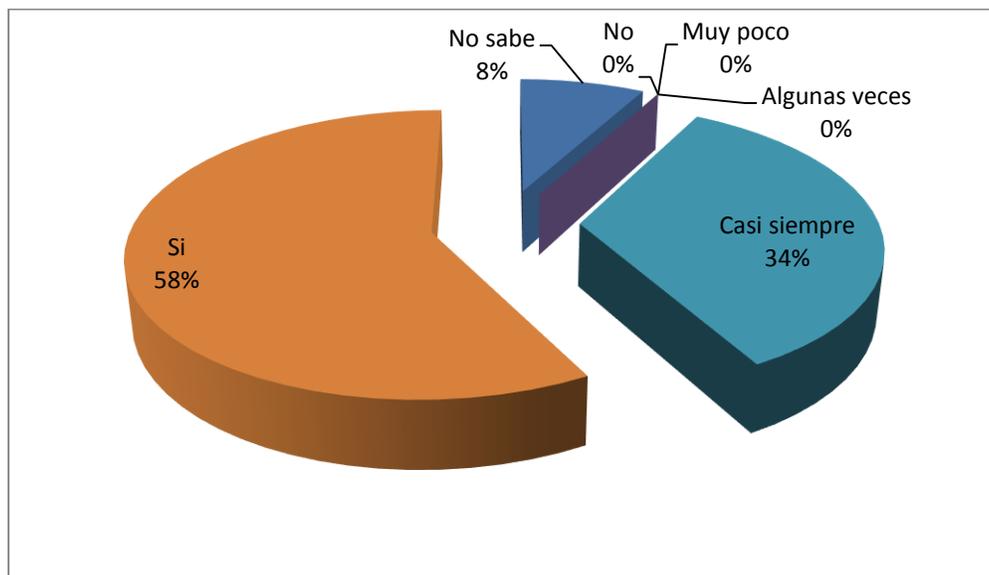
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
No sabe	0	0%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	176	100%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 100% de los encuestados a pesar de las correcciones que deben realizarse en el ESCAPE considera que es un buen lugar para trabajar, por su organización e importancia en la Armada del Ecuador.

29. ¿Comparado el año pasado el desempeño ha mejorado?

GRÁFICO#29: MEJORAMIENTO DE TRABAJO REALIZADO



ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA #29

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	14	8%
No	0	0%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	60	34%
Si	102	58%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

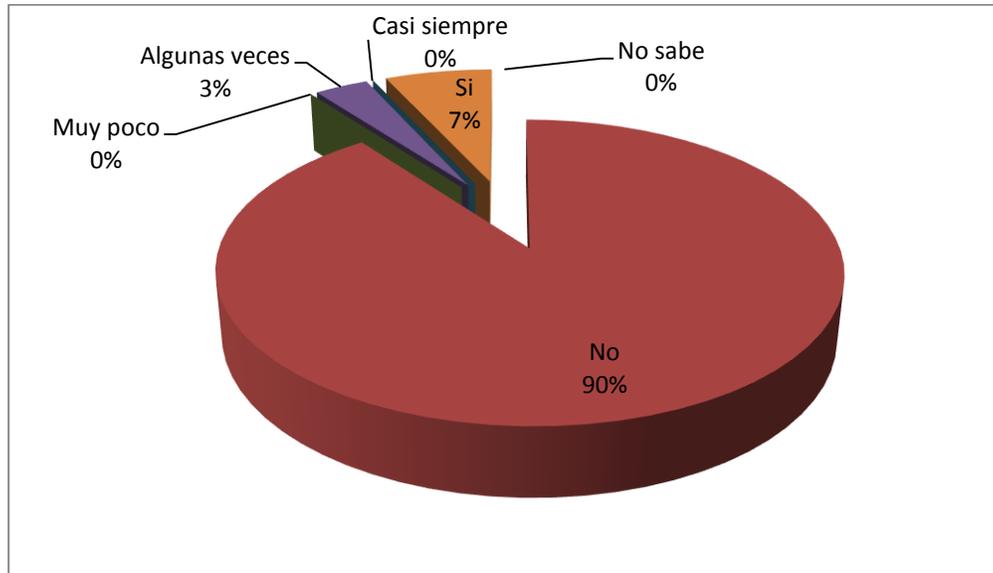
ELABORADO: LORENA PAZ

FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

El 8% de los encuestados opina que no sabe si comparado el año pasado el desempeño ha mejorado, el 34% indica que casi siempre y el 58% de los encuestados opina que si ha mejorado el desempeño debido al proceso de aprendizaje por el que se ha pasado en los últimos meses ya que la ESCAPE es una institución nueva.

### 30. ¿EN MI GRUPO DE TRABAJO, YO PARTICIPO EN LAS DECISIONES?

**GRÁFICO#30: PARTICIPACION EN LAS DECISIONES**



**ELABORADO : LORENA PAZ**  
**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #30**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	158	90%
Muy poco	0	0%
Algunas veces	6	3%
Casi siempre	0	0%
Si	12	7%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

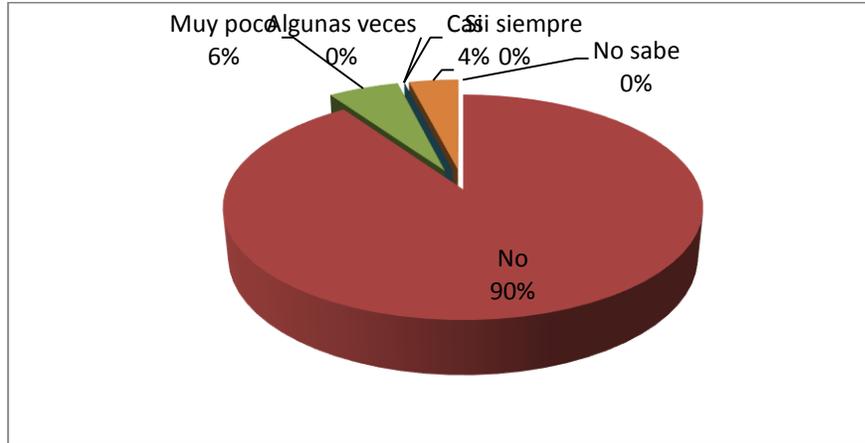
**ELABORADO: LORENA PAZ**

**FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 90% de los encuestados indica que no puede participar en las decisiones en su grupo de trabajo, mientras que el 3% indica que algunas veces si puede participar en las decisiones, mientras que tan solo el 7% opina que si puede participar en las decisiones de la institución de acuerdo a la flexibilidad del superior.

**31. ¿EN MI GRUPO DE TRABAJO, PUEDO EXPRESAR MI PUNTO DE VISTA, AUN CUANDO CONTRADIGA EL DE LOS DEMÁS?**

**GRÁFICO#31: SE EXPRESA PUNTO DE VISTA**



**ELABORADO : LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**TABLA #31**

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
No sabe	0	0%
No	159	90%
Muy poco	10	6%
Algunas veces	0	0%
Casi siempre	0	0%
Si	7	4%
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

**ELABORADO: LORENA PAZ  
FUENTE: DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El 90% de los encuestados indica que en su grupo de trabajo, no puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga el de los demás debido a que existe una jerarquía muy específica en la ESCAPE, mientras que el 6% de los encuestados indica que en su grupo de trabajo, muy poco puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga el de los demás y solo el 4% indica que si puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga el de los demás.

## **CAPITULO II: PROPUESTA DE MEDIDAS DE CUMPLIMIENTO.**

### **A. Generalidades.**

#### **1. ¿Qué son indicadores de rendimiento?**

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores llamados de cumplimiento muestran como se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales

#### **2. Tipos de indicadores.**

Los indicadores pueden ser clasificados en:

Indicadores de economía: su finalidad es reflejar los valores previstos y los reales.

Eficiencia: son utilizados para calcular la correspondencia entre los servicios que han sido prestados y la utilización de recursos requeridos para dicho servicio.

Eficacia: tienen como objetivo calcular el rendimiento que se ha alcanzado y cuáles eran los previstos.

Efectividad: calcula el resultado sobre los individuos en forma total.

Pertenencia: es usado para comparar los recursos que ya han sido usados con los que eran previstos. Su finalidad es comprobar si han sido usados los medios idóneos.

Resultado: su finalidad es calcular la eficiencia o las lesiones causadas sobre la población. Estos indicadores pueden reunir a los indicadores antes mencionados de eficiencia, eficacia y efectividad. Los indicadores de resultados son muy utilizados en políticas públicas.

Indicadores de procesos: estos son utilizados para evaluar aquello que se relaciona con las actividades. Son usados ante la imposibilidad de acceder a los indicadores de tipo resultado.

Indicadores de estructura: son utilizados para estimar el valor y el uso de los recursos que posteriormente sean requeridos.

## **B. Propuesta de medidas de cumplimiento.**

1. Elaboración de indicadores de rendimiento y cumplimiento para monitorear y medir Permanentemente las actividades del escape.

La elaboración de indicadores de rendimiento y cumplimiento para monitorear y medir permanentemente las actividades del escape serán herramientas útiles para controlar el buen desempeño de la organización y en ciertos casos como justificativo, si ocurre algún problema con el personal de la institución. Puesto que indicará el cumplimiento que se ha venido dando por cada trabajador.

### **a. INDICADORES INDIVIDUALES.**

**Indicador de atrasos** = Número de horas de atrasos por trabajador / total de horas trabajadas.

Indicador de atrasos: Su confección tiene por objeto definir cuál es el área que concentra mayores atrasos, con el fin de investigar y determinar cuál es la causal que provocó dicha situación.

**Indicador de horas extras** = Número de horas extras / total de horas trabajadas

Indicador de las horas extras: Fue desglosado en indicadores que permitan determinar qué Gerencia, Departamento o Unidad concentra mayor número de horas extras, con el fin que la empresa pueda investigar si las horas extras están directamente relacionadas con el tipo de trabajo que desarrollan las distintas áreas.

**Ausentismo laboral** = Numero de faltas por trabajador / total de días trabajados  
Ausentismo laboral: Hemos considerado necesario definir una medida de desempeño referida a esta variable, con el objeto de determinar qué área (Gerencia, Departamento o Unidad ) de la institución es la que concentra mayor número de ausentismo.

**Porcentaje de justificación** = Numero de faltas justificadas / total de días trabajados.

Porcentaje de justificación: Este índice permitirá conocer cuál es el porcentaje de ausentismo que fue justificado, con el fin de determinar si los motivos de la ausencia son justificados y si se lleva un control sobre ellos.

#### **b. INDICADORES COLECTIVOS.**

##### **Número de sanciones disciplinarias aplicadas al ESCAPE.**

**Despidos por faltas disciplinarias** = Número de despidos por faltas disciplinarias/ total de despidos.

Mide el total de los despidos por falta disciplinaria en la ESCAPE, en relación al total de despidos del personal civil militar.

**Capacitación empresarial**= Horas totales de capacitación recibidas/ número de horas trabajadas al año del personal.

Mide la capacitación recibida en horas en relación al total de trabajadores al año.

**Inversión en capacitación por trabajador** = Costo total de capacitación/ número de trabajadores.

Valor monetario que se invierte en capacitación en los trabajadores en relación al total de los mismos.

**Liderazgo**= Inversión en programas de liderazgo/ número de trabajadores en cargos de liderazgo.

Valor monetario que se invierte en programas de liderazgo, del personal que se encuentra en cargos de liderazgo.

**Perfil del puesto**= Números de trabajadores ajustados al perfil del puesto de trabajo/número total de trabajadores.

Cantidad del personal que cumple con el perfil del puesto que desempeñan en la Escape.

### **3. Aplicación práctica de los indicadores de rendimiento y cumplimiento.**

#### **a. INDICADORES INDIVIDUALES**

**Indicador de atrasos** = Número de horas de atrasos por trabajador / total de horas trabajadas.

Indicador de atrasos=  $1/160$

Indicador de atrasos= 0.625%

Evaluado: Cbos – Ad Quinto Andrés

Área: Planificación Académica

**Indicador de horas extras** = Número de horas extras / total de horas trabajadas

Indicador de horas extras= $5/160$

Indicador de horas extras 3.125%

Evaluado: Cbos – Ad Quinto Andrés

Área: Planificación Académica

**Ausentismo laboral** = Numero de faltas por trabajador / total de días trabajados

Ausentismo laboral= 0/20

Ausentismo laboral= 0

Evaluado: Cbos – Ad Quinto Andrés

Área: Planificación Académica

**Porcentaje de justificación** = Numero de faltas justificadas / total de días trabajados.

Porcentaje de justificación = 1/20

Porcentaje de justificación = 5%

Evaluado: Cbos – Ad Quinto Andrés

Área: Planificación Académica

#### **b. INDICADORES COLECTIVOS.**

**Número de sanciones disciplinarias aplicadas al ESCAPE.**

**Despidos por faltas disciplinarias** = Número de despidos por faltas disciplinarias/ total de despidos.

Despidos por faltas disciplinarias = 0 /277

Despidos por faltas disciplinarias = 0%

**Capacitación empresarial**= Horas totales de capacitación recibidas/ número de horas trabajadas al año del personal.

Capacitación empresarial= 2400/288000

Capacitación empresarial= 0.83%

**Inversión en capacitación por empleado** = Costo total de capacitación/ número de trabajadores.

Inversión en capacitación por empleado = 85000/ 277

Inversión en capacitación por empleado= 307 dólares

**Liderazgo**= Inversión en programas de liderazgo/ número de trabajadores en cargos de liderazgo.

Liderazgo= 3000/5

Liderazgo = 600 dólares

**Perfil del puesto**= Números de trabajadores ajustados al perfil del puesto de trabajo/número total de trabajadores.

Perfil del puesto= 260/277

Perfil del puesto= 94%

## **CAPITULO III: TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA ESCAPE.**

### **A. Generalidades**

#### **1. Técnicas de comunicación horizontal.**

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico, permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Las técnicas propuestas para el escape son las técnicas de análisis y resolución de problemas y trabajo en equipo y gestión de reuniones.

#### **2. Técnicas de comunicación vertical.**

La Comunicación vertical es aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados mediante verificación y cumplimiento de la planificación de las tareas, prácticas, políticas y valoración del rendimiento del personal, es por esto que las técnicas de comunicación vertical aplicables son gestión por competencias y sistema de incentivos.

### **B. Propuesta de técnicas de comunicación horizontal y vertical acorde a la jerarquía de la organización para mejorar el clima laboral de la ESCAPE.**

En el presente apartado se proponen las siguientes técnicas de comunicación, en dónde se puede aplicar en mayor grado la comunicación horizontal y vertical, debido a que en la Escuela de Perfeccionamiento de la Armada existe un modelo de Jerarquía militar aplicado en esta organización

## **1. Técnicas de comunicación horizontal.**

### **a. Técnicas de análisis y resolución de problemas y trabajo en equipo.**

La competitividad de una organización depende en gran medida de su capacidad para convertir los problemas en oportunidades.

Para desplegar esta política, es preciso concienciar al personal, incentivarlo, liderarlo, promover la comunicación interna pero también aplicar técnicas que permiten analizar los problemas, identificar causas, sus posibles soluciones e implantarlas de la forma más eficiente.

Estas técnicas se basan en análisis de datos y trabajo en equipo. Entre otras, cabe destacar:

- Espina de Pez (Diagrama de Ishikawa)
- Diagrama de Pareto
- Histogramas
- Hoja de Recogida de datos
- Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)
- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Relaciones
- Análisis del Campo de Fuerzas
- Tormenta de Ideas (Brainstorming)
- Estratificación de datos
- Diagrama de Correlación
- Control Estadístico de Procesos

No sólo es adecuado dominar la técnica, sino saber elegirla y también encadenar unas con otras, puesto que son complementarias. Una secuencia habitual de un proceso de resolución de problemas podría ser el siguiente:

- Definición del Problema
- Recopilación de Datos

Análisis de Datos  
Investigación de Causas  
Propuesta de Soluciones  
Evaluación de Soluciones Alternativas  
Implantación de las Soluciones  
Verificación de la Efectividad

Para cada departamento del Escape se pueden aplicar diferentes técnicas, definiéndose por fase de la siguiente manera:

Definición del Problema  
Recopilación de Datos (Hoja de Recogida de Datos)  
Análisis de Datos (Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Correlación)  
Investigación de Causas (Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de:  
Relaciones, Diagrama de Afinidad, AMFE)  
Propuesta de Soluciones (Brainstorming)  
Evaluación de Soluciones Alternativas (Análisis del Campo de Fuerzas)  
Implantación de las Soluciones  
Verificación de la Efectividad (Diagrama de Pareto, Histograma)

Se lo considerara como una técnica de comunicación horizontal, ya que este trabajo en equipo será de la alta jerarquía para obtener disposiciones para los demás departamentos y área funcionales de la empresa.

**b. Gestión de reuniones.**

Se aplicará técnicas de comunicación horizontal, ya que se tomarán en cuenta todas las observaciones y aportaciones del participante de la reunión, con un mismo nivel jerárquico para luego delegar funciones.

Se puede establecer reuniones semanales de planificación y coordinación de los trabajos con responsables de cada departamento, para determinar las responsabilidades y actividades que deben cumplirse en la ESCAPE.

Luego esta técnica de comunicación se puede aplicar ,para cada área funcional de la ESCAPE indicando los puntos necesarios que deben definirse por la alta jerarquía de la organización para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Al realizar muchas reuniones, los participantes tienen la sensación de haber perdido el tiempo, sin concretar objetivos ni acciones, sin analizar con la suficiente profundidad los problemas, sin generar el compromiso requerido para abordar cambios.

La gestión eficiente de reuniones requiere un protocolo en el que se establecen pautas concretas de actuación en las tres fases de la reunión:

Preparación (recopilación de la información, convocatoria de la reunión)

Ejecución de la reunión (gestión del tiempo, gestión del orden del día, formalización del acta)

Seguimiento (seguimiento de los acuerdos de la reunión)

Se pueden distinguir varios tipos de reuniones por su objetivo:

Informativas

De decisión

De planificación y coordinación

De análisis

En cualquier reunión es fundamental el rol del moderador. Entre otras funciones, el moderador debe:

Asegurar que se sigue el orden del día.

Asegurar que cada asunto se trata con la profundidad y rigor debidos.

Asegurar que todos los implicados han tenido la oportunidad de participar.

Detectar y resolver cualquier conflicto de intereses.

Asegurar que se toman las decisiones por el mecanismo previamente consensuado (preferiblemente por consenso).

Detectar y evitar sesgos en los análisis y las decisiones

## **2. Técnicas de comunicación vertical.**

### **a. *Gestión por competencias / gestión del conocimiento y evaluación del desempeño.***

Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Podemos definir competencia como la aptitud o cualidad que hace que una persona esté capacitada para desempeñar una función.

La gestión de competencias se ocupa de identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización.

La gestión por competencias, requiere:

Una identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización (estratégicos, tácticos y operativos).

La evaluación de las competencias existentes en los miembros de la organización.

Un plan para adecuar las competencias ya existentes que sirvan para lograr los objetivos organizacionales.

El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos. Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias.

Para aplicar un modelo de gestión por competencia, en la Escuela de Perfeccionamiento de la Armada se debe determinar las funciones de cada puesto, se definen los objetivos cuantitativos para cada puesto y cada departamento y se establece un plan de formación que tenga en cuenta las necesidades de formación de cada persona.

***b.Sistemas de incentivos.***

Una técnica de comunicación organizacional es el sistema de incentivos debido a que tiene por objeto facilitar la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa, esta técnica se la puede aplicar en la Escuela de Perfeccionamiento de La Armada para que el personal cumpla con los objetivos organizacionales mediante el cumplimiento de sus labores , teniendo recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Los incentivos deben establecerse de forma objetiva, basados en objetivos e indicadores consensuados. El sistema de incentivos debe ser transparente, claro y conciso.

Los incentivos deben estar alineados con los objetivos individuales, pero también con los objetivos colectivos, de forma que se fomente el trabajo en equipo frente a actitudes individualistas.

Uno de los requisitos básicos para el buen funcionamiento del sistema de incentivos es la comunicación interna:

Sobre los objetivos de la institución

Sobre los objetivos individuales

Sobre el grado de cumplimiento de los objetivos a tiempo, con objeto de que puedan corregirse las desviaciones.

Se debe aplicar un sistema de incentivos en función del grado de cumplimiento de los objetivos de productividad, calidad e ideas aportadas por cada persona y los equipos, en dónde se valore de manera extrínseca los aportes del personal de la empresa.

## CONCLUSIONES

Luego de desarrollar el contenido de mi trabajo de grado, llegué a establecer las siguientes conclusiones:

- 1) El personal de la ESCAPE no conoce en su totalidad la misión y visión de la institución, por lo que a nivel empresarial y para que el empleado tenga conocimiento de lo que se quiere lograr como institución, es indispensable que se realicen jornadas de capacitación, cada vez que se inicien actividades en los periodos académicos en la ESCAPE, para que de esta manera, el personal tenga claro las normativas y reglamentaciones, además de conocimiento suficiente sobre la organización. Y así lograr un clima organizacional positivo.
- 2) Mediante la aplicación de los diferentes tipos de indicadores como: de economía, eficacia, efectividad, resultado, pertenencia, rendimiento y cumplimiento, la ESCAPE podrá llevar un control y seguimiento del personal y de las tareas a realizarse en forma eficiente.
- 3) El Modelo de Jerarquía en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada es piramidal, debido a que es una institución militar, por lo que los rangos de los empleados en el caso de los militares se toman muy en cuenta a la hora de la toma de decisiones en los diferentes departamentos de esta organización. Aquí se aplica muy cuidadosamente la comunicación tanto horizontal como vertical entre el personal de la ESCAPE.
- 4) Es muy importante estudiar el Clima Laboral de una empresa para de esta manera saber cuál es su actual situación y hacer los correctivos necesarios para mejorar dicho clima. Siendo el caso de la ESCAPE una institución militar nueva, fue importante una investigación de campo, bibliográfica, descriptiva y analítica su clima laboral, ya que en ellos se pudo determinar que hay que asumir correctivos a realizarse.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda que el personal debe conocer sin excepción alguna su misión y visión para realizar su trabajo, en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✚ Que la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada debe promulgar y fomentar que la capacitación profesional se cumpla en todo su personal de trabajo, debido a que esto mejorara el cumplimiento de las funciones de los empleados, y la satisfacción personal laboral de los trabajadores.
- ✚ Se debe realizar un análisis de las decisiones con el personal que esté relacionado con los cargos, que son responsables y de gran jerarquía para evitar la imparcialidad en la toma de decisiones, sino los conocimientos con fundamentos y bases adecuadas.
- ✚ La Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada debería mejorar el espacio físico de las instalaciones a corto plazo, para que los estudiantes cuenten con todos los materiales necesarios para cumplir con sus labores académicas en esta institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Avendano, Pedro García. 2003.** Introducción a la Investigación Bioantropologica en Actividad Fisica . Madrid : Santillana, 2003.
2. **Blau, Peter M,** Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de contaduría y Administración (División del Sistema Universidad Abierta).
3. **Dr, Ramiro Arias B,** Correo Legal ¡Legislación al Día!
4. **Ekvall. 1983.** Clima Laboral Organizacional. Londres : Mc. Graw Hill, 1983.
5. **Estallo, Maria de los Angeles Gil. 2010.** Organización de la Empresa. Espana : Santillana, 2010.
6. **Goncalvez, Jorge. 1999.** Administración de empresas. La Paz : Santillana, 1999.
7. **Hellriegel, Don. 2010.** Comportamiento Organizacional. Santiago : Norma, 2010.
8. **Hernan, Alvarez. 1995.** Modelo hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. México : Mc. Graw Hill, 1995.
9. **Libertador, Universidad Pedagogica Experimental. 2001.** Metodología de la investigación. Bolivia : Norma, 2001.
10. **Libertador, Universidad pedagogica Experimental. 1998.** Metodologia de la Investigación Docente. Caracas : Norma, 1998.
11. **Davis y Newstrom (1999), (VELASQUEZ, R. [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)).**
12. **Davis y Newstrom (2003) Análisis del libro LIDERAZGO EFICAZ.**
13. **Mintzberg, Henry. 2012.** Organización de empresas. New Orleans : Mc. Graw Hill, 2012.
14. **Mchinsky, Paul. 2003.** Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional. Madrid : Santillana, 2003.
15. **Phillip, Selznick. 1957.** Insitutions and enterpreteneurship. Inglaterra : Norma, 1957.
16. **Sanchez, José Cegarra. 2010.** Metodología de la investigacion Cientifica y tecnológica. Santiago : Mc. Graw Hill, 2010.
17. **Soriano, Domingo Ribiero. 2005.** Asesoramiento en dirección de empresas:La consultoria. Lima : Mc. Graw Hill, 2005.
18. **Stetin, J. 1983.** Hacia un nuevo Clima laboral. Inglaterra : Mc. Graw Hill, 1983.
19. **Vega, Margarita Chiang. 2001.** Relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción Laboral. La Paz : Cien Fuegos, 2001.

## ANEXOS

ENCUESTA: DIRIGIDA AL PERSONAL DE ALUMNOS TRIPULANTES Y QUE TRABAJA EN LA ESCUELA DE PERFECCIONAMIENTO DE LA ARMADA (ESCAPE).

1. Por favor indique el área, en dónde trabaja.

Financiero  
Académico  
Personal  
Planificación

2. Indique su género.

Femenino  
Masculino

3. Indique el rango de edades que tiene.

20-24  
25-29  
30-34  
34-38  
38 en adelante

4. ¿Considera que la alta dirección tiene los conocimientos y habilidades para dirigir las áreas bajo su responsabilidad?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

5. ¿Existe compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de la misión y visión de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces

Casi siempre  
Si

6. ¿Los directivos tratan de manera respetuosa a los colaboradores de la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

7. ¿Las ordenes de la alta dirección son imparciales?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

8. ¿La alta dirección se interesa por mi futuro profesional al definir varias formas de incrementar mi formación (capacitaciones, plan de carrera, etc)?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

9. ¿Ha recibido inducción para conocer las funciones relacionadas a su cargo?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

10. ¿Conoce usted si la ESCAPE realiza el plan de formación y capacitación a los colaboradores?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

11. ¿Ha mejorado el desempeño en el puesto de trabajo debido a las capacitaciones recibidas?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

12. ¿Conoce la misión de la ESCAPE?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

13. ¿Conoce la visión de la ESCAPE?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

14. ¿Conoce el plan de desarrollo de la ESCAPE?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

15. ¿Hay un manual de funciones definido para el cargo que usted ocupa?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

16. ¿La información de su entorno que usted requiere para realizar sus funciones es fácilmente accesible?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

17. ¿Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas del ESCAPE?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

18. ¿Estoy satisfecho con los beneficios que la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de la Armada, me provee (seguro, retiro, vacaciones, etc)?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

19. ¿Los empleados de la ESCAPE que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?

No sabe  
No  
Muy poco

Algunas veces  
Casi siempre  
Si

20. ¿Las herramientas y equipos que utilizo son mantenidos en forma adecuada?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

21. ¿Considero que desarrollo mis tareas con la calidad esperada por la ESCAPE?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

22. ¿Puedo afirmar que no he sido víctima de acoso o maltrato por algún miembro de la ESCAPE?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

23. ¿Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

24. ¿Cuento con los elementos necesarios para realizar mi trabajo diario?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre

Si

25. ¿El ambiente físico de trabajo es adecuado?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

26. ¿Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de dependencia?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

27. ¿Conozco las responsabilidades y funciones de los compañeros que no pertenecen a mi área?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

28. ¿Considera que la ESCAPE es un buen lugar para trabajar?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre  
Si

29. ¿Comparado el año pasado el desempeño ha mejorado?

No sabe  
No  
Muy poco  
Algunas veces  
Casi siempre

Si

30. ¿En mi grupo de trabajo, yo participo en las decisiones?

No sabe

No

Muy poco

Algunas veces

Casi siempre

Si

31. ¿En mi grupo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga el de los demás?

No sabe

No

Muy poco

Alguno

ENTREVISTA REALIZADA AL TNNV – RAFAEL MATA.

CARGO: SUB DIRECTOR ACADÉMICO

TEMA: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCAPE.

PREGUNTA 1:

¿CREE UD QUE EL CLIMA LABORAL EN LA ESCAPE ES BUENA?

En la escape el clima laboral es el adecuado que se da en una institución militar que tiene una jerarquía vertical pronunciada, sin embargo el personal está comprometido con el compromiso y cumplimiento de sus labores en beneficio de la Armada del Ecuador.

PREGUNTA 2:

¿EXISTE UN SISTEMA DE RECOMPENSAS DIRIGIDO AL PERSONAL POR SU BUEN RENDIMIENTO?

La persona con mayor rendimiento es premiada como mejor trabajador del mes, en el caso de los servidores públicos y del personal militar.

PREGUNTA 3:

¿LA COMUNICACIÓN ENTRE JEFES Y TRABAJADORES ES DIRECTA Y CLARA?

En la ESCAPE la comunicación es vertical (entre rangos), en donde se sigue un órgano regular; es decir, se comunica al jefe inmediato superior en relación a la jerarquía de los trabajadores.

PREGUNTA 4:

¿HAN EXISTIDO PROBLEMAS CON EL PERSONAL, EN LA ESCAPE EN RELACIÓN AL COMPORTAMIENTO Y RENDIMIENTO?

Hasta ahora no ha existido problema de comportamiento y de rendimiento, debido a que como institución militar la disciplina y cumplimiento es fundamental.

PREGUNTA 5:

¿EXISTE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESCAPE?

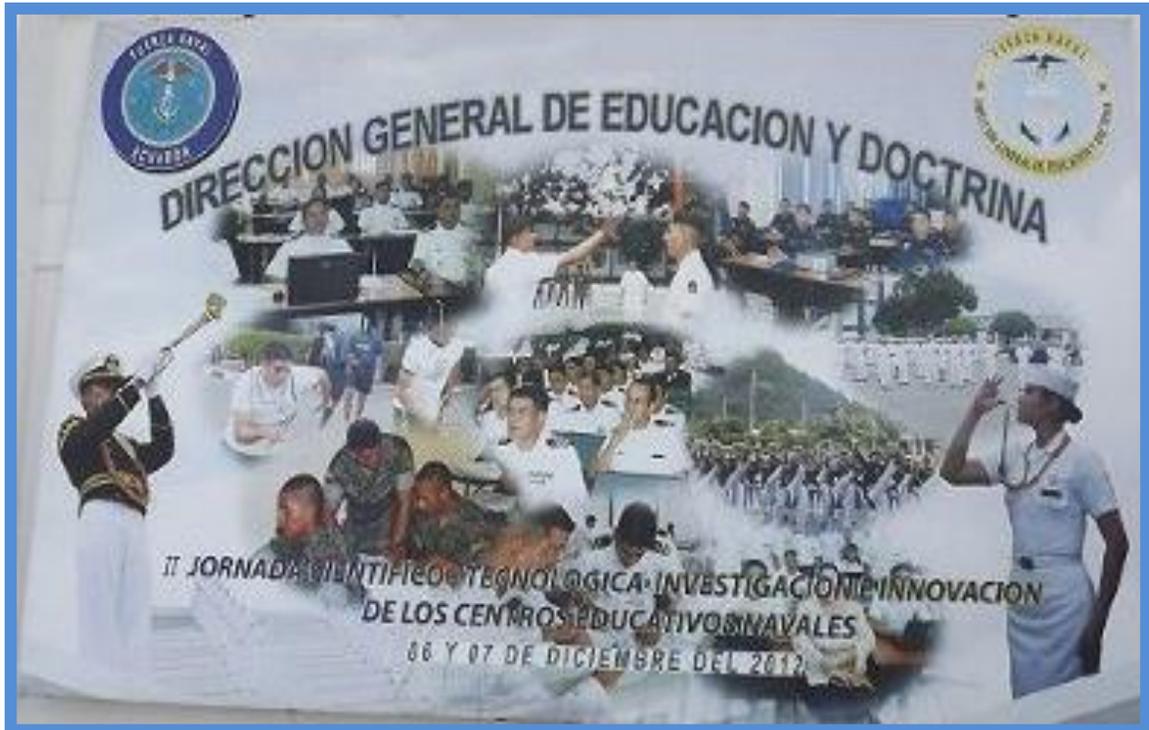
En la ESCAPE existe un control diario de las actividades y los requerimientos que se necesita, para verificar el cumplimiento de actividades, mediante informes o reportes de cada área.

PREGUNTA 6:

¿CREE UD QUE LA UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN MEJORARAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

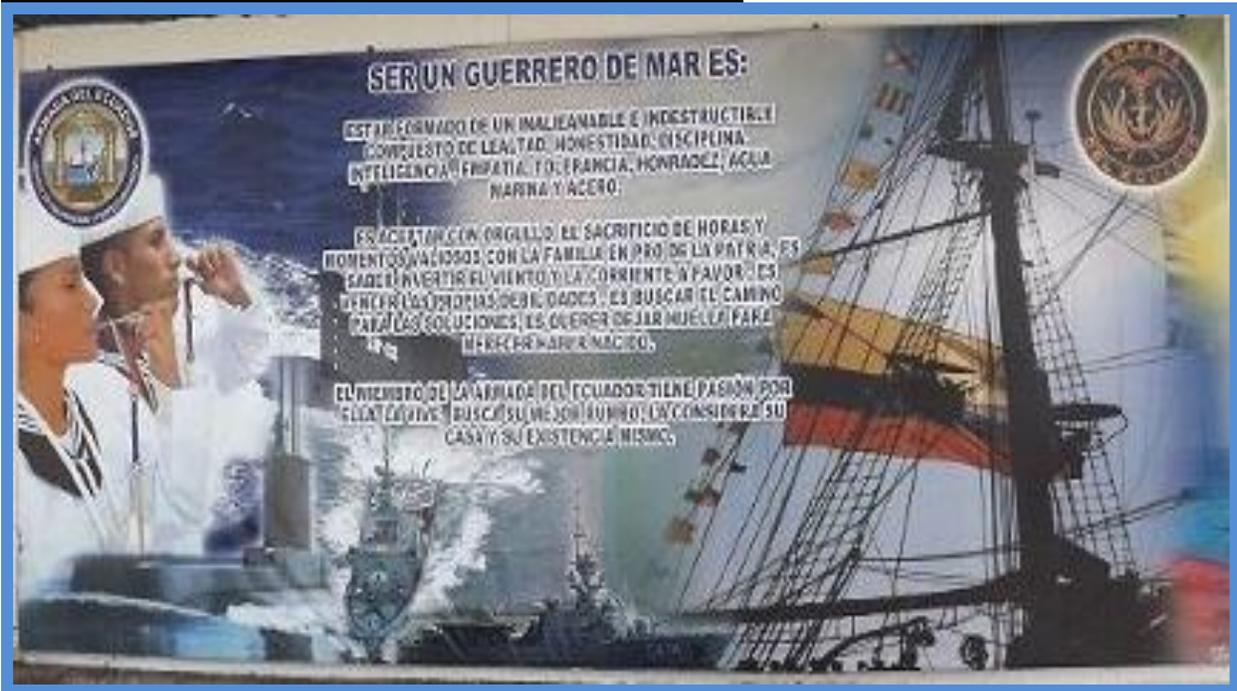
La aplicación de técnicas de comunicación en la ESCAPE podría colaborar con la mejora del clima organizacional, en relación a los conocimientos que se puedan aplicar.

**ILUSTRACION No. 3 DIGEDO**



**ELABORADO: LORENA PAZ MOREIRA  
FUENTE: ESCAPE**

**ILUSTRACION No.4 INSTALACIONES DE LA ESCAPE**



**ELABORADO: LORENA PAZ MOREIRA  
FUENTE: ESCAPE**

**ILUSTRACION No 5: ENTRADA DE DIRECCIÓN DE LA ESCAPE**



ELABORADO: LORENA PAZ MOREIRA  
FUENTE: ESCAPE

**ILUSTRACION No 6: ENTRADA DE LAS AULAS DE ESCAPE.**



ELABORADO: LORENA PAZ MOREIR

FUENTE: ESCAPE

**ILUSTRACIÓN No 7: PARTE EXTERNA DE LAS AULAS DE LA ESCAPE.**



**ELABORADO: LORENA PAZ MOREIRA  
FUENTE: ESCAPE**

**ILUSTRACION No 8: AULAS DE LA ESCAPE.**



**ELABORADO: LORENA PAZ MOREIRA  
FUENTE: ESCAPE**