



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Influencia de los valores organizacionales en el compromiso del empleado
administrativo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

AUTORA:

Ing. Gálvez Martín, Johanna Paola

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de
Magíster en Administración de Empresas

TUTORA:

Ing. Zerda Barreno, Elsie Ruth, Mgtr.

Guayaquil, Ecuador

2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Johanna Paola Gálvez Martín, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgtr.

REVISORA

Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Cancela, Mgtr.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgtr.

Guayaquil, a los 15 del mes de enero del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Johanna Paola Gálvez Martin**

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “Influencia de los valores organizacionales en el compromiso del empleado administrativo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada 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 proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 del mes de enero del año 2018

EL AUTOR

Ing. Johanna Paola Gálvez Martin



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Johanna Paola Gálvez Martin

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “Influencia de los valores organizacionales en el compromiso del empleado administrativo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de enero de 2018

LA AUTORA

Ing. Johanna Paola Gálvez Martin

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová por las fuerzas para culminar cada proyecto. A mi madre por su apoyo incondicional, a mis familiares, novio y amigos por brindarme ánimo y energías para seguir adelante con mi trabajo tesis y a cada una de las personas que con sus conocimientos aportaron para este trabajo.

Ing. Johanna Paola Gálvez Martín

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a mi madre que con su amor, paciencia y enseñanza cada día siembra las virtudes y valores que necesito para continuar con cada etapa de mi vida. A mi mami Clemen que me enseñó con su ejemplo a ser perseverante.

A mis familiares y amigos por su apoyo en mis proyectos y por estar a mi lado en cada momento de mi vida. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Ing. Johanna Paola Gálvez Martin

Índice General

RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
Introducción	1
Antecedentes.....	4
Problemática	4
Justificación	6
Objetivos.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Preguntas de Investigación	8
Hipótesis	9
Metodología del Trabajo.....	9
Delimitación y Limitaciones de la Investigación	10
Capítulo I.....	11
Marco Teórico - Conceptual	11
Visión	13
Misión.....	14
Cultura Organizacional.....	16

Clima Organizacional.....	19
Valores Institucionales	20
Comportamiento Organizacional.....	21
Compromiso Organizacional.....	22
Marco Conceptual.....	24
Plan Estratégico	24
Visión	24
Misión.....	25
Filosofía.....	25
Valores.....	25
Organización	25
Procedimientos	25
Honestidad.....	25
Responsabilidad.....	26
El buen vivir y convivir.....	26
Marco Legal.....	26
Capítulo II	29
Marco Referencial.....	29
La Institución	33
Misión de la UCSG.....	35
Valores de la UCSG	36

Organización de la UCSG	38
Capítulo III.....	41
Marco Metodológico	41
Variables de la Investigación	41
Operacionalización de las Variables.....	42
Población y Muestra	45
Alcance de la Investigación	47
Tipo de Estudio.....	47
Método de Estudio	47
Técnicas de Recopilación de Información.....	47
Procedimiento del Estudio	48
Análisis de Resultados	48
Descripción General de la Población	49
Descripción de Valores Identificados.....	52
Análisis Correlacional de Valores	65
Capítulo IV.....	73
Propuesta de Intervención	73
Estrategia No. 1. Socialización de los valores	73
Estrategia No. 2. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento	74
Estrategia No. 3. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.	76

Estrategia No. 4. Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo. ...	77
Estrategia No. 5. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.....	78
Presupuesto de implementación de las estrategias y cronograma	78
Conclusiones	79
Recomendaciones.....	81
Apéndices.....	86
Apéndice A: El cuestionario	87

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente	43
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de Variables Independientes.....	44
Tabla 3: Población del Estudio	45
Tabla 4: Muestra Estratificada	46
Tabla 5: Frecuencias P05	53
Tabla 6: Frecuencias P07	53
Tabla 7: Frecuencias P11	54
Tabla 8: Frecuencias P13	55
Tabla 9: Frecuencias P18	56
Tabla 10: Frecuencias P26	57
Tabla 11: Frecuencias P30	58
Tabla 12: Frecuencias P35	59
Tabla 13: Frecuencias P36	60
Tabla 14: Estadísticas Descriptivas de los Índices de Valores	61
Tabla 15: Matriz de Correlaciones	65
Tabla 16: Nivel de Compromiso por Sexo.....	66
Tabla 17: Nivel de Compromiso por Estado Civil.....	67
Tabla 18: Nivel de Responsabilidad por Sexo	67
Tabla 19: Nivel de Responsabilidad por Estado Civil	68
Tabla 20: Nivel de Convivencia por Sexo	69
Tabla 21: Nivel de Convivencia por Estado Civil	69
Tabla 22: Nivel de Compromiso y Nivel de Responsabilidad.....	70
Tabla 23: Nivel de Compromiso y Nivel de Convivencia	70
Tabla 24: Regresión	71

Tabla 25: Resumen Estrategias y Aplicación..... 78

Índice de Figuras

Figura 1: Decisiones Estratégicas de Más Largo Alcance	15
Figura 2: Complementariedad de las Tres Perspectivas de la Cultura Organizacional	18
Figura 3: Conducta de la Empresa: Los Valores Intangibles.....	20
Figura 4: Organigrama de la UCSG.....	39
Figura 5: Género	49
Figura 6: Estado Civil	49
Figura 7: Nivel de Estudios Alcanzado.....	50
Figura 8: Histograma de la Edad.....	51
Figura 9: Histograma de Antigüedad en la Organización.....	52
Figura 10: Histograma de Compromiso y Lealtad.....	62
Figura 11: Histograma de Responsabilidad	63
Figura 12: Histograma de Buen Vivir.....	64

RESUMEN

Este estudio tiene por objetivo determinar la relación existente entre los valores institucionales de la UCSG y el compromiso de los empleados administrativos mediante el uso de una encuesta de satisfacción laboral, para desarrollar una propuesta de mejora en la cultura organizacional. Es un estudio de tipo cuantitativo que usa la metodología empleada por Loli Pineda (2007) que consiste en la elaboración de un cuestionario basado en una escala de Likert de 7 niveles que denotan el acuerdo o desacuerdo del encuestado con la afirmación propuesta. Dicho cuestionario se resumió y se clasificaron las afirmaciones acorde a los valores estudiados, entre los que destacan el compromiso, la responsabilidad y el buen vivir o convivencia. La muestra es estratificada y se dirigió al personal administrativo de la institución. Entre los resultados se observa el nivel de compromiso, relativamente elevado de los empleados, así como los campos en los que se debe trabajar para mejorar el nivel de responsabilidad y convivencia. Al final se realiza una regresión para determinar la incidencia de los otros valores institucionales sobre el compromiso y se realiza una propuesta de intervención por parte de la investigadora.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Valores Institucionales, Empleado Administrativo, Compromiso.

ABSTRACT

This research has the objective of analyzing the values of the Universidad Católica Santiago de Guayaquil and the relation between them and the commitment level of the employees. This is a quantitative research. To develop this study it was used the Loli Pineda's (2007) method. This questionnaire is based in a Likert scale of 7 levels that refers to the agreement or disagreement with the sentence. A sample was made in the institution. As a result it was observed a high commitment level of the employees, as well as some problems that requires attention of the authority, such as a low level of well living. As a finale analysis, a regression is estimated in order to conclude the effect of some institutional values on the commitment of employees. In the last chapter, there is a proposal of intervention to increase the commitment level.

Keywords: Organizational culture, Institutional Values, Employee, Commitment.

Introducción

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos o costumbres y valores que caracterizan o dan forma a una organización las cuales son compartidas por las personas que la integran. En cuanto a normas se refiere a lo que está permitido, prohibido o definido que debe hacerse en la empresa, y se lo encuentra en el Reglamento de trabajo o conocimiento común de los trabajadores. En cuanto a hábitos o costumbres se refiere a lo que las personas de la organización realizan aunque no esté normado. En cuanto a valores se refiere a las características personales de los directores que tratan de comunicarse a través de la empresa (Naumov, 2011).

En cuanto a los valores institucionales son todo aquello que da riqueza o caracteriza a una organización, se convierten en la columna vertebral de una empresa y representan la filosofía de los dueños (Naumov, 2011). Los valores institucionales pueden ser tan variados como variadas sean las personas, en este sentido, no deben dejarse a la interpretación, sino que deben estar correctamente especificados dentro del plan estratégico de una compañía. La combinación de los valores, la percepción de ellos por parte de los trabajadores, las normas y el respectivo liderazgo de los jefes, da origen al clima laboral. Mientras el clima laboral sea mejor, la productividad será más alta.

Acorde a Casagrande (2002), la presión por el aumento de la competitividad, como factor de la propia supervivencia de las organizaciones en ambientes competitivos, ha sido una constante mundial en los últimos años. Esta competitividad viene caracterizada no sólo por un buen producto o servicio, sino

por una calidad en la atención al cliente o usuario. La globalización de los mercados, las profundas transformaciones ocurridas en el mundo del trabajo, en la organización del proceso productivo, en el modelo de sociabilidad y en las relaciones sociales, están alterando costumbres, patrones y comportamientos de las organizaciones en general.

Por esta razón, resulta de interés investigar la relación existente entre los valores institucionales y el compromiso de los empleados. Si existe una relación directa, al tener mayor conocimiento o aceptación de los valores de una organización, los empleados deberían mostrar mayor compromiso con ella y con sus trabajos; de esta manera, las organizaciones estarían generando una mejora en la atención a sus clientes.

Este trabajo busca encontrar la relación entre valores institucionales y compromiso de los empleados administrativos de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG), siguiendo la investigación propuesta por Loli (2007) que fue desarrollada en el Perú. El presente trabajo consta de cuatro capítulos.

En el capítulo uno se sentará las bases teóricas de la investigación. Primero se analizará el marco teórico, donde se mostrarán definiciones de planes estratégicos, aclaración estratégica y valores que soporten la investigación. Posteriormente, se analizará el marco referencial, en el cual se mostrará el avance que ha tenido la ciencia en cuanto a investigaciones de este tipo.

En el capítulo dos, se mostrará la situación cual del lugar de estudio respecto a la cultura organizacional y la observación sobre las dimensiones de los valores como parte del estudio.

En el capítulo tres se explicará el diseño general de la investigación, así como las variables que se utilizarán para el desarrollo. Finalmente, se mostrarán los resultados del estudio de campo, los cuales permitirán obtener una propuesta de mejoras a la institución que permitan incrementar el grado de compromiso de sus empleados. Esto se desarrollará en el capítulo cuatro, seguido por las conclusiones y recomendaciones.

Antecedentes

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es una institución de educación superior que fue creada el 17 de mayo de 1962. Su misión es “generar, promover, difundir y preservar la ciencia, tecnología, arte y cultura, formando personas competentes y profesionales socialmente responsables para el desarrollo sustentable del país, inspirados en la fe cristiana de la Iglesia Católica”.

Para el desarrollo de su misión, las autoridades han identificado valores institucionales como: La responsabilidad social, institucional y la de los actores educativos; El respeto a la dignidad de la persona humana y sus valores trascendentes; La democracia cognitiva, deliberativa y participativa; La tolerancia y libertad académica; La honestidad; La reflexividad crítica y autocrítica; La responsabilidad; El buen vivir y convivir; La solidaridad; La transparencia; y, El reconocimiento y desarrollo de los derechos y deberes de los estudiantes; los cuales deberían regir las actividades institucionales.

Dentro de la estructura de la institución se encuentra el Vicerrectorado Administrativo que incluye al Departamento Financiero de la institución. La autora de la presente investigación es parte del equipo del Departamento Financiero y ha identificado que podría existir un desconocimiento general y falta de práctica de los valores institucionales, por lo cual se plantea la presente investigación.

Problemática

Uno de los puntos de permanente interés por parte de los directivos de las unidades productivas y organizaciones públicas y privadas, es obtener de su personal, en todos los roles y aspectos, un constante desarrollo en su rendimiento

laboral para alcanzar mayor nivel en productividad y excelencia en los servicios ofrecidos. Se han mostrado las dificultades y hermetismo al momento de mejorar los roles de los trabajadores por parte de las organizaciones, sobre todo en países Latinoamericanos.

Resulta costoso, en tiempo y otros recursos, realizar un análisis suficiente, detallado y concreto para certificar que un trabajador se encuentra conforme con su condición laboral en aspectos como honorarios, espacio de trabajo, personal de apoyo, entre otros. Debido a esto, las organizaciones pueden enfrentarse a trabajadores poco productivos, puesto que en ocasiones no se logra identificar la situación emocional de dicho trabajador.

Si para los inspectores o veedores de campo de las organizaciones resulta complicado encontrar la mejor forma de elevar el nivel de utilidad laboral y la productividad, para los empresarios esta problemática es aún mayor. Esta situación se agrava cuando los directivos no consideran que contar con colaboradores con carisma, fortaleza corporal e intelectual; o con compromiso voluntario definido, se puede alcanzar un mutuo progreso, bienestar individual, estabilidad productiva de las empresas y organizaciones, y por ende, aumentar la calidad en los servicios ofrecidos en todos sus aspectos.

Al momento de evaluar el comportamiento humano ante situaciones de compromiso y utilidad, es preciso definir los vínculos que unen a un empleado con un empleador. Según lo indicó Arias (1972), puede que una persona se sienta formalmente obligada a desempeñar una labor, pero esto no implicará necesariamente que esté ligada afectivamente a la organización. Este vínculo

puede desarrollarse a través de los valores de la organización, siempre que sean valores con los que el empleado pueda identificarse (Naumov, 2011).

Según Meyer & Allen, citados por Loli (2007), cuando el vínculo entre empleado y empleador existe, se crea lo que se llama “contrato psicológico”, el cual se basa en espontaneidades recíprocas, incluidas dentro de la interacción trabajador-empresa, resaltando el ya mencionado compromiso de ambas partes. Loli (2007) define el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una empresa, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal.

La no existencia del vínculo psicológico del empleado y empleador, el cual se crea a través de los valores institucionales, puede desencadenar en una falta de compromiso de los empleados, lo cual tendrá un impacto en la calidad de atención o servicio ofertado.

Formulación del problema

¿Existe una relación directa entre el conocimiento de los valores institucionales y el compromiso del empleado administrativo de la UCSG?

Justificación

Los valores institucionales y el compromiso de los empleados se encuentran íntimamente relacionados. Cuando un empleado se identifica con los valores de la organización, genera una intimidad con la empresa que lo hace comprometerse con su trabajo (Casagrande, 2002). Esta idea justifica el desarrollo

del presente trabajo que busca encontrar esa relación entre los valores institucionales de la UCSG y el compromiso de sus empleados administrativos.

Esta investigación se justifica en la intención de la UCSG de mejorar su sistema de atención al cliente o usuario e indirectamente mejorar el nivel de educación, lo cual estaría alineado al cumplimiento del Objetivo 4 del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual se refiere a “Fortalecer las Capacidades y Potencialidades de la Ciudadanía”, específicamente a la Política 2: “Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos”, Lineamiento d: “Investigar, prevenir y combatir los elementos que causan la expulsión involuntaria y el abandono escolar en los segmentos sociales de atención prioritaria, con acciones focalizadas e intersectoriales y con pertinencia cultural y territorial”.

Así mismo, la investigación está justificada en la Política 4.4: “Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad”; Lineamiento a: “Fortalecer los estándares de calidad y los procesos de acreditación y evaluación en todos los niveles educativos, que respondan a los objetivos del Buen Vivir, con base en criterios de excelencia nacional e internacional”.

La investigación está alineada a la siguiente línea de investigación de la UCSG: Cultura Organizacional en Instituciones públicas y privadas.

En lo que respecta a la autora de la investigación, el desarrollo de este trabajo permitirá un crecimiento profesional al evaluar, diagnosticar y plantear

propuestas de mejora del compromiso institucional; lo cual también justifica el desarrollo de esta tesis.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación existente entre los valores institucionales de la UCSG y el compromiso de los empleados administrativos mediante el uso de una encuesta de satisfacción laboral, para desarrollar una propuesta de mejora en la cultura organizacional.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar la cultura organizacional y valores de la UCSG a través de la investigación de fuentes secundarias y su comparación con los datos hallados en el estudio de campo.
2. Identificar el grado de relación de los valores organizacionales entre sí a través de un análisis de correlación de los mismos.
3. Elaborar una propuesta de mejora en la definición de los valores organizacionales en base de los resultados de la influencia de los valores institucionales sobre el compromiso de los empleados.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo es la cultura organizacional en base a los valores institucionales de la UCSG?
2. ¿Cuál es el grado de compromiso que tienen los empleados administrativos con la institución?

3. ¿Cómo se diferencian los valores de los empleados acorde a factores socioeconómicos?
4. ¿Qué acciones podrían platearse para mejorar el reconocimiento de los valores institucionales y mejorar el grado de satisfacción de los empleados?

Hipótesis

El nivel de compromiso de los empleados administrativos está relacionado significativamente a los valores institucionales y la aplicación de los mismos.

Metodología del Trabajo

Este trabajo sigue la metodología propuesta por Loli (2007) cuando evaluó el compromiso de los trabajadores de una Universidad Pública en Perú a través de una muestra de 72 trabajadores. Para el desarrollo de la investigación se utilizará el formulario desarrollado por Loli con las debidas adaptaciones al contexto ecuatoriano y a la UCSG específicamente. La población de estudio serán los empleados administrativos y la muestra será estructurada, tomando como marco muestral la información proporcionada por el Departamento de Talento Humano.

El trabajo de campo se realizará a través de encuestas presenciales, administradas, lo cual cuenta con el apoyo y autorización de las autoridades pertinentes. Una vez recolectados los datos, las estadísticas se trabajarán en el paquete SPSS y se concluirá sobre los objetivos a través de tablas cruzadas y estadísticas multivariantes.

Delimitación y Limitaciones de la Investigación

Este trabajo se enfoca específicamente en la medición del grado de influencia del conocimiento de los valores institucionales sobre el grado del compromiso del empleado administrativo de la UCSG. Es un trabajo cuantitativo – descriptivo. La investigación no buscará explicar la razón de un resultado positivo o negativo en cuanto a la pregunta de investigación planteada.

El contexto temporal en el que se desarrolla este trabajo es desde junio hasta agosto del 2017.

Campo: Administración

Área: Valores institucionales

Tema: Influencia de los valores organizacionales en el compromiso del empleado administrativo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Delimitación espacial: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Capítulo I

Marco Teórico - Conceptual

En este capítulo se revisarán las bases teóricas que soportan la investigación, empezando por las bases de administración, para después aterrizar el tema en valores.

Acorde a Robbins y Coulter (2013), la Administración influye en todas las actividades departamentales de una entidad sea del tamaño y actividad económica que sea. Específicamente consiste en la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente. Por su parte, Koontz & Weihrich (2013) indicaron que es “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados” (p. 24).

Por otra parte, Torres (2014) señaló que la administración se refiere a la capacidad de la consecución de objetivos con el esfuerzo de otras personas. En este sentido, Koontz y Weihrich (2013) argumentaron que la administración está basada en la Planeación, Organización, Dirección, Control y Liderazgo. La planificación sería el punto de partida de la administración, por lo que su estudio merece particular atención.

En el ámbito empresarial, la planificación se define ampliamente como Plan Estratégico. El plan estratégico de una organización se refiere a la planificación general o plan maestro de la directiva, el cual recoge las decisiones estratégicas corporativas adaptadas al contexto actual de la empresa. Se lo realiza con un horizonte de uno, tres o cinco años, dependiendo de visión de la empresa o

los objetivos que se han definido (Díez-de-Castro, García, Martín, & Perriñez, 2001).

Otra definición del plan estratégico consiste en un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (Dess & Lumpkin, 2003). Por su parte, Brenes (2003) definió el plan estratégico como un proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una empresa, sus estrategias, recursos y la organización que le permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez y Milla (2005) el plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a la dirección a plantear dudas acerca de la organización, la forma de hacer las cosas y marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado. Ellos indican que para una correcta ejecución del plan, se necesita la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton.

Acorde Kaplan y Norton (2006), el cuadro de mando integral o también llamado Balanced Score Card, contempla cuatro dimensiones: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento. La dimensión de las Finanzas responde a: i) Rendimiento sobre las inversiones; y, ii) Valor añadido. En lo que compete a los Clientes, indican: i) Satisfacción, ii) Retención, y, iii) Cuota de Mercado. La dimensión de Procesos Internos incluye cuatro partes: a) Calidad; b) Tiempos de Respuesta; c) Coste; d) Introducción de Nuevos Productos. Finalmente, la dimensión de Formación y Crecimiento incluye: a) Satisfacción de los empleados; b) Disponibilidad de los Sistemas de Información.

Entre las definiciones anteriores se encuentran elementos comunes que conllevan a la idea de un plan estratégico. Entre estos elementos se puede mencionar el entorno, el cual constituye una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Estas condiciones pueden ser negativas, que se conocen como amenazas o positivas, que se conocen como oportunidades (Naumov, 2011).

Por otra parte, también se precisa que la gerencia realice un análisis de la situación actual con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos; de esta manera puede reconocer sus fortalezas y debilidades. Adicional a lo expuesto, la empresa debe tener clara su imagen en el futuro, lo que se conoce como la Visión; su objetivo principal a largo plazo, que se conoce como la Misión; y la descripción de programas de largo plazo conocidos como las estrategias.

Visión

Karlow (1992) define a la visión como una concepción del futuro de la organización, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de los directivos. Por su parte, Mintzberg indica que la mencionada visión debe servir como la inspiración de la organización y proporcionar una orientación constante.

La visión puede conceptualizarse como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. Sirve de orientación y motivación para direccionar las decisiones estratégicas de los administradores de tal forma que se consigan objetivos de crecimiento y competitividad (Díez-de-Castro, García, Martín, & Perriñez, 2001). Este concepto está reforzado por Thompson & Strickland,

quienes establecen que el hecho de aclarar la situación actual de la organización, no establece la expectativa de la misma en el futuro; por lo que se precisa definir cómo la empresa logrará satisfacer las necesidades de sus clientes en el largo plazo. Por esta razón, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Acorde a Fleitman (2000), para elaborar correctamente una visión se deben responder cuatro preguntas: i) ¿Cuál es la imagen deseada del negocio?; ii) ¿Cómo será la compañía en el futuro?; iii) ¿Qué hará la empresa en el futuro?; iv) ¿Qué actividades se desarrollarán en el futuro? Las respuestas a dichas interrogantes dejarán en claro las expectativas de los directores en cuanto al negocio y podrán sentar las bases de una buena organización.

Misión

Según a Ferrel y Hirt (2004), la misión de una organización se define como su propósito general y debe responder a una pregunta: ¿qué se supone que hace la organización? Reforzando dicha idea, Franklin (2004) menciona que la misión sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo que desea con lo que le es posible.

Por otra parte, Díez de Castro, García, Martín y Perriñez (2001), indican que la misión de una empresa es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Dicha misión permite identificar la actividad principal que desarrolla dicha empresa. Así mismo, la misión podría verse como la forma o el modo en el que los empresarios y ejecutivos logran hacer realidad su visión

(Fleitman, 2000); de tal forma que la visión se convierte en el ¿Qué queremos ser? y la misión indica el ¿cómo lo haremos?

Para Stanton, Etzel y Walker (2007) la misión de una organización indica a que clientes sirve, cuáles son las necesidades que satisface y qué tipos de productos o servicios puede ofrecer. En última instancia, señala Stanton et. al. (2007), la misión define los límites de las actividades de la organización y dicha misión se basa en el cliente, reflejando las necesidades que desea satisfacer y los beneficios que provee.

Finalmente, Muñiz (2010) definió a la misión como la razón de ser de la empresa, lo cual condiciona sus actividades presentes y futuras, le proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Indica también que esta misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo. Acorde a Muñiz, sin una misión se vuelve imposible una dirección estratégica.

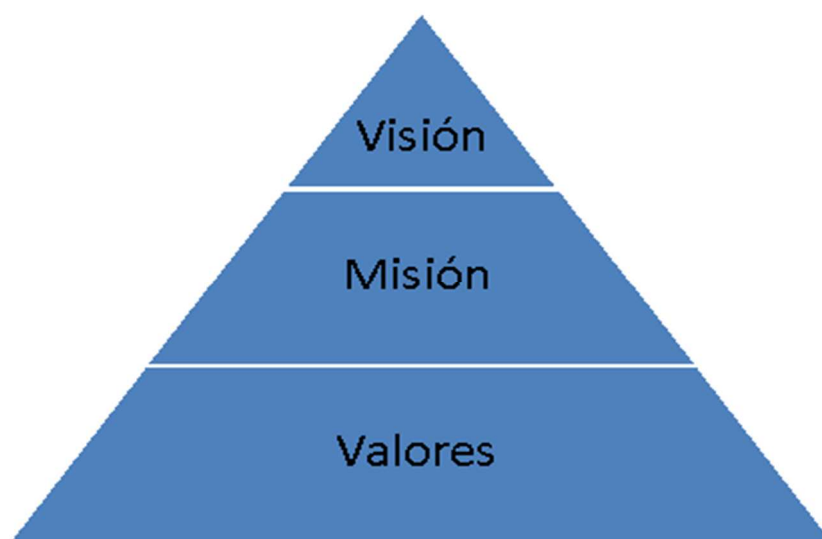


Figura 1: Decisiones Estratégicas de Más Largo Alcance

Tomado de Kaplan & Norton (2001)

Cultura Organizacional

Pfister (2009), citado por Olivares (2013), afirma que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha desarrollado para poder enfrentar sus problemas de adaptación interna y externa. Dicho patrón se representa en un sistema de valores institucionales compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización. Por su parte, Hofstede (1980), citado por Uddin, Luva y Hossian (2012), indica que “la cultura organizacional es un proceso colectivo de la mente, que hace diferente los miembros de un grupo de otro”. (p.64).

Autores como Inceoglu (2002) y Schein (2010) concuerdaron en que la cultura organizacional es aquello que caracteriza a las personas que conforman una organización. Inceoglu lo define como valores, mitos, héroes y símbolos que representan gran valor para los miembros de la compañía o institución; y Schein complementa diciendo que dicha cultura diferencia a una organización de otra.

La cultura se manifiesta en todos los lugares de la organización. Se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse unos con otros y en los artefactos que tienen las instalaciones de la empresa, desde las tazas de café hasta los adornos en las paredes (Olivares, 2013).

Kreitner y Kinicki (1997), citados por Markovic (2012), indican que la cultura organizacional tiene cuatro funciones específicas: a) Definir el comportamiento de los empleados y ayudarlos a adaptarse a su ambiente de trabajo de una mejor manera; b) Brindarle identidad única a los empleados de la organización; c) Promover un sistema de estabilidad social y definir estándares estrictos; y d) Incentivar a los empleados a trabajar mejor.

Nelson y Quick (2007), citados por Olivares (2013), indican que entre las funciones de la cultura se encuentran: mejorar la motivación de los empleados, reforzar los valores y poder ser un sistema de control para moldear el comportamiento.

En base a lo anterior, la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: un nivel superficial, el cual es el que se puede observar como los artefactos simbólicos, las formas de vestir de la gente y los diseños de la oficina; un segundo nivel que engloba a los valores y creencias expresados por los empleados de la empresa, los cuales pueden reconocerse en la comunicación o forma de expresarse de los empleados; y un tercer nivel que es más profundo y que incluye las reglas no escritas y opiniones que tienen los empleados, que no se pueden romper y que raramente se discuten, a menos de alguien las quiera modificar (Olivares, 2013).

La cultura de una organización se crea de manera inicial, por medio del fundador de la empresa (Plunkett, Allen, & Attner, 2013). Esta afirmación es reafirmada por Hill & Jones (2008) al explicar que la cultura organizacional se establece por medio del liderazgo del fundador, porque éste imprime sus propios valores en el estilo administrativo de la organización.

Por su parte, Trice y Beyer (1993) citados por Jaime & Araujo (2007), indican que la cultura organizacional nace de los esfuerzos de los miembros de la organización para enfrentar incertidumbre y ambigüedades de todo tipo. Las respuestas a estas situaciones se engloban en dos categorías: la cultura o ideología, la cual constituye un sistema de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional; mientras que la

segunda se refiere a las formas culturales que constituye elementos observables como símbolos, lenguajes, prácticas, entre otros, las cuales comunican la sustancia de su cultura.

La definición o interpretación de la cultura va a depender de la perspectiva de donde se la analice. En este sentido, Martin (2002) definió tres perspectivas: integración, diferenciación y fragmentación. Dichas perspectivas adoptan una posición distinta en tres dimensiones: relación entre manifestaciones culturales, orientación hacia el consenso y tratamiento otorgado a la ambigüedad. Sin embargo, las tres perspectivas se complementan entre sí, según se observa en la siguiente figura.

	Perspectiva Integración	Perspectiva Diferenciación	Perspectiva Fragmentación
Orientación hacia el consenso	Consenso en el conjunto de la organización	Consenso en el seno de cada subcultura	Ausencia de consenso
Relación entre manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Ni inconsistencia ni consistencia claramente
Orientación hacia la ambigüedad	Excluida	Canalizada hacia el exterior de las subculturas	Reconocida

Figura 2: Complementariedad de las Tres Perspectivas de la Cultura Organizacional

Tomado de Martin (2002)

Clima Organizacional

El clima organizacional tiene una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer sobre el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite generar cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (Juárez-Adauta, 2012).

El clima organizacional implica un grupo de componentes y determinantes que ofrecen una visión global de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: el ambiente físico, que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros; las características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera; el Ambiente social, que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros; las Características personales, como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera; el Comportamiento organizacional que está compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

La totalidad de los componentes indicados son los que determinan el clima de una organización, que es el producto de la percepción de éstos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción

entre las personas con sus características y las propias de las organizaciones. Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de éstos por parte de sus miembros y esto implica que los empleados tomen determinadas actitudes o comportamientos. Estos comportamientos tendrán un efecto directo en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización (Jaime & Araujo, 2007).

Valores Institucionales

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Se plantean en función de los valores personales de los directores o accionistas y reflejan las creencias de la organización (Altair Consultores, 2017).



Figura 3: Conducta de la Empresa: Los Valores Intangibles

Tomado de Altair Consultores (2017)

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte

del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa (Dess & Lumpkin, 2003). Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. Los valores predominantes en las sociedades de occidente son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, etc (Altair Consultores, 2017).

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. En última instancia indica la forma en la que se hacen las cosas (Naumov, 2011).

La identidad corporativa de una empresa debe entenderse como el conjunto de características o atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones. Responde a la pregunta de ¿Quiénes somos? y su respuesta se encuentra en la declaración conjunta de la visión, la misión y los valores (Abreu, 2001).

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el interior de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. El campo comprende tres unidades de análisis: el individuo, el grupo y la organización. Las dos primeras se enfocan en

un micro aspecto, a nivel individual del empleado, sobre este campo y resaltan temas como los rasgos de personalidad, las actitudes de los empleados y su motivación para el trabajo y liderazgo, la formación de grupos y la toma de decisiones en grupo (Dailey, 2012).

La perspectiva macro o global parte de la organización como unidad de análisis primaria. Esto se denomina teoría organizacional (TO), la cual, según Champoux (2011), se focaliza en temas de diseño de la organización y estructura organizacional.

El CO se basa en conceptos derivados de los campos de la psicología individual como la personalidad y cognición, psicología social con la interacción entre personas, psicología industrial con el análisis de las personas en el trabajo, ciencias políticas con el análisis del poder e influencia, antropología con el análisis de los sistemas culturales y economía con la revisión de incentivos y transacciones (Dailey, 2012). La TO está directamente relacionada con el CO y se basa en conceptos e investigaciones de la antropología, sociología y teorías de organizaciones complejas: cómo se forman, crecen, compiten y colaboran.

Compromiso Organizacional

Loli (2007) estudió el compromiso organizacional en los trabajadores de una Universidad Pública de Perú. Su trabajo consistió en una muestra de 72 sujetos, con el objeto de conocer el compromiso de los trabajadores para con la organización donde laboran y la relación entre el compromiso organizacional y las variables demográficas. Los resultados mostraron que un importante porcentaje de trabajadores tienen una actitud favorable hacia el compromiso organizacional, lo que, según el autor, hace suponer que hay la posibilidad de un comportamiento

comprometido con su organización. Respecto a la relación del compromiso organizacional con algunas variables demográficas como el género, estado civil y grado de estudios alcanzado; se puede decir que no arrojan significancia estadística, es decir, no explican el grado de compromiso que tengan con la institución.

Este último resultado ya había sido probado anteriormente en las investigaciones de Arias Galicia, Valera Sosa y Loli Pineda (2003), en una muestra variada y por A. Loli Pineda (2005) en una muestra de trabajadores de 20 Facultades de una Universidad Pública de Lima; ambos estudios citados por Loli (2007). Lo anterior indica que algunas variables demográficas no constituyen elementos diferenciadores cuando se trata del compromiso organizacional; en otros términos, el compromiso organizacional es igual para los trabajadores.

En cuanto a la correlación entre los factores del compromiso organizacional, existe una asociación altamente significativa entre satisfacción general con el trabajo con compromiso afectivo y éste con sentimiento de permanencia, igualmente, compromiso con el trabajo con compromiso afectivo. Entre tanto, existió asociación menor pero significativa entre satisfacción general con el trabajo con sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto, compromiso afectivo con sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto y entre sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto. A excepción de la asociación del compromiso con la jerarquía del puesto, estas relaciones confirman lo encontrado por Arias Galicia (2001). Así mismo, fue significativa la asociación entre satisfacción general con el trabajo con compromiso de conveniencia y entre éste con compromiso con el trabajo, siendo estas dos últimas asociaciones negativas.

Entre las recomendaciones de su estudio, Loli (2007) indica que sería pertinente buscar asociación del compromiso organizacional con otras variables como valores organizacionales, la calidad del servicio o con aquellas más personales como la autoestima, porque el compromiso organizacional involucra variables que van más allá de la edad, el sexo y otras variables demográficas, que no mostraron relevancia importante. Justamente estas relaciones son las que se intenta identificar en el desarrollo de este estudio.

Marco Conceptual

Plan Estratégico

El plan estratégico es un programa empresarial que consiste en definir lo que se denomina aclaración estratégica que incluye la misión, visión y valores institucionales; así como elaborar un mapa de actividades en base a dicha aclaración, para alcanzar los objetivos. Esta información se plasma en un documento que sirve de guía para el manejo de los gerentes hacia la gestión excelente (Naumov, 2011).

Visión

Es la guía de la organización en el largo plazo, que la ayudará a mantenerse en el mercado y la preferencia de los clientes a través de los sueños que sus propietarios, líderes o consejeros tengan. Esta guía se irá modificando según las tendencias de los mercados y le dará a los empresarios la renovación y vitalidad se seguir vigente (Brenes, 2003).

Misión

Se basará en las fortalezas y oportunidades que derivan de la vocación de la empresa y que pretenden alcanzar los objetivos planteados (Dailey, 2012).

Filosofía

Es la forma ética en la que se debe conducir a la empresa con su entorno para asegurar que los valores no se distorsionen (Ferrel & Hirt, 2004).

Valores

Son las virtudes que enriquecerán a la empresa y deberán identificarse plenamente ya que serán la parte rectora que modelará su conducta (Franklin, 2004).

Organización

Es la base de la estructura de la empresa y su función es hacerla más competitiva, dinámica y eficiente (Fleitman, 2000).

Procedimientos

Comúnmente llamado sistema operativo, son las recetas para desarrollar la manera en que se hacen las operaciones principales del negocio (Naumov, 2011).

Honestidad

Valor de una persona o institución que implica que sus integrantes manejen sus asuntos personales e institucionales con probidad e integridad (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016).

Responsabilidad

Valor de una persona o institución en torno a la consistencia y coherencia de sus actividades, las cuales deben ser realizadas precautelando la consecución de los objetivos y respetando los principios fundamentales (Brenes, 2003).

El buen vivir y convivir

Valor que implica anteponer el bien común al interés particular, promoviendo la armonía del ser consigo mismo, con los colectivos sociales, y la naturaleza (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016).

Marco Legal

Para el desarrollo de la presente investigación se considera el marco legal bajo el que se desarrolla la actividad educativa de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, en este sentido, bajo la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y bajo los estatutos propios de la universidad; en el cual, en su Título I referente a la naturaleza, misión, responsabilidades sustantivas, fines y valores; expresa:

Art. 1.- La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es un Centro de Estudios Superiores y se constituye en una Comunidad Académica pluralista, y abierta a todas las corrientes y formas del pensamiento universal, expuestas de manera científica. De naturaleza cofinanciada con recursos del sector público y privado, con personería jurídica de derecho privado, autónoma, patrimonio propio y sin fines de lucro. Fue fundada el 17 de mayo de 1962 y su Estatuto original fue aprobado por la Función Ejecutiva, mediante Acuerdo No. 936, como consta publicado en el Registro Oficial 166 del 26 de mayo de 1962. Su funcionamiento está acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios

establecidos en la Constitución; sus atribuciones y deberes son los que se precisan en la Constitución de la República del Ecuador, en la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, y demás leyes de la República, el presente Estatuto y sus Reglamentos generales y específicos. Tiene su domicilio legal y su sede institucional en la ciudad de Guayaquil, y la atribución, facultad y competencia para estructurar y diseñar Unidades Académicas y de servicios, tales como Sistemas, Subsistemas, Facultades, Carreras y Programas en diversa Modalidad de Estudios, sean presenciales, semipresenciales, a distancia, virtual, en línea y otras convergencias; de la misma forma que, Institutos, Centros, Departamentos, Direcciones y Extensiones, todo lo cual puede ser ofrecido en cualquier lugar dentro de la Provincia del Guayas, que es donde se encuentra su sede matriz, previa aprobación definitiva del Consejo de Educación Superior, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior. En el caso de la modalidad de estudios a distancia, y los que le fueren afines y conexos con dicha modalidad, requerirían para que proceda tal oferta fuera de la provincia del Guayas, así mismo la aprobación del Consejo de Educación Superior.- En todo caso, y sin excepción alguna, la creación de dichas Unidades Académicas, Carreras, Programas, Modalidades de Estudios y Extensiones, son competencia del Consejo de Educación Superior - CES, por lo que, para los efectos pertinentes, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil deberá presentar los proyectos correspondientes para el conocimiento y aprobación definitiva de dicho Organismo.

La Universidad podrá crear o ser parte de Fundaciones, Corporaciones, y Empresas, siempre que no se persiga fin de lucro, y para el efecto se constituirán personas jurídicas distintas a la institución, de conformidad con el artículo 39 de

la Ley Orgánica de Educación Superior; y así como para asociarse con otras entidades para emprender actividades relacionadas con la educación superior, que sirvan para la formación integral de sus educandos o coadyuven con sus fines; todo esto, previo cumplimiento de los requisitos que señalen para los casos planteados, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento y el presente Estatuto (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016).

Entre otros aspectos, la UCSG se rige bajo la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y su Régimen Académico. Las auditorías externas y respectiva supervisión están a cargo del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEACEES).

Capítulo II

Marco Referencial

En el presente capítulo se presenta un resumen de los principales estudios desarrollados en torno al tema y que aportan información relevante para el desarrollo de la presente investigación.

De-Rivas (2014), investigó la formación de valores institucionales en los estudiantes de una universidad de educación superior. Su investigación se basó en la Universidad Particular de Loja y concluyó que los estudiantes de la modalidad a distancia de la UTPL, después de un mínimo de permanencia en la institución de tres años, tienen una percepción débil de su formación en valores. En su trabajo afirma que, por medio de la interacción con sus profesores-tutores, el nivel que se logra es insuficiente frente a las expectativas que tiene la institución. Se considera necesario que en la evaluación de desempeño docente, que realiza anualmente la universidad, se incluyan aspectos que evalúen la dimensión axiológica de los profesores-tutores, tanto en el proceso de autoevaluación de los propios docentes, como en la evaluación llevada a cabo por los estudiantes y responsables de los departamentos. Los resultados de este proceso de evaluación docente darán pautas a la universidad sobre aquéllos aspectos que necesitan ser más cuidados en su formación a fin de que se pueda lograr el objetivo de proveer a la sociedad ecuatoriana profesionales competentes, dotados de un importante bagaje axiológico. En este sentido, esta conclusión sirve de aporte al presente trabajo por la condición temporal que se evidenció. Siguiendo esa línea, sería de esperarse que trabajadores con pocos años, tengan menor relación con los valores institucionales y por ende con el compromiso laboral.

El clima y la cultura organizacional son dos de los conceptos que más se relacionan con el comportamiento y compromiso organizacional. Específicamente permiten comprender y explicar patrones en actitudes y valores (Jaime & Araujo, 2007).

Casagrande (2002) realizó un estudio sobre la existencia de los valores en las instituciones educativas públicas. Su primera conclusión se refiere a la valoración dada a las acciones del gobierno, desacreditadas por el grupo de profesores y, en cierta medida, también por el grupo de directivos. Para el gobierno se hace difícil conseguir buenos resultados si los profesores no creen en el proyecto gubernamental. Los directivos no se sienten partícipes, o incluso multiplicadores del gobierno, en las escuelas que dirigen. Demuestran tener más compromisos con la comunidad, ya que no ejercen su cargo gracias a la confianza del gobierno, sino de ésta, que los eligió.

El mismo estudio indica también que, en las escuelas en que los directivos trabajan abiertamente contra el gobierno, hay mayores dificultades en la conducción del proceso de gestión. El clima instaurado no se muestra favorable para garantizar el buen aprendizaje. En las escuelas existe una tendencia a transferir la ineficiencia de la gestión escolar al gobierno, atribuyéndole toda la responsabilidad por el fracaso (Casagrande, 2002).

Otro elemento que debe analizarse, según la misma investigación de Casagrande (2002), es la corresponsabilidad de la sociedad en relación a la educación: la participación efectiva de la comunidad en las actividades promovidas por la escuela y en las cuestiones referidas a la gestión escolar. Se concluye que los padres aún no demuestran tener conciencia del papel que podrían

desempeñar, y de la contribución que podrían hacer para mejorar la calidad de la educación. Tampoco los profesores se muestran motivados para incentivar esta participación, aunque la valoren. Una de las razones que parece justificar este comportamiento es cierto recelo a que los padres puedan interferir en las decisiones pedagógicas de la escuela.

Otra consideración que se desprende de este estudio es la necesidad de que la autoridad y el control sean responsabilidad de los directivos o del Sistema, pues las escuelas que presentaron mejor ambiente de trabajo son también aquellas en donde los directivos poseían más autoridad, con mejor organización y mayor control sobre las actividades de los profesores (Casagrande, 2002). Esta conclusión aporta a la investigación debido a que se evidenció una diferencia en el clima laboral por grado de control de la autoridad, el cual es alto en instituciones privadas.

Parker y otros (2003) realizaron un estudio para examinar las relaciones entre la percepción individual del clima organizacional y el resultado laboral medido en actitud, salud mental, motivación y desempeño. Para el análisis se utilizó un procedimiento meta-analítico desarrollado por Hunter & Schmidt (1990). Los resultados del análisis indicaron que el clima organizacional percibido por los empleados tiene una relación significativa con la actitud laboral, motivación y desarrollo.

Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallaces (2005) estudiaron el desarrollo y validación de una medida multidimensional de clima organizacional. La muestra fue de 6 869 empleados entre 55 empresas manufactureras. Se generaron aproximadamente 10 afirmaciones por escala dentro de cada una de las 19 dimensiones propuestas del

clima organizacional. El formato de respuesta utilizado fue una escala de Likert de 4 puntos que iban desde Definitivamente Falso hasta Definitivamente Cierto.

Como resultado, los investigadores indicaron que la medida utilizada tiene alta efectividad y resaltaron que su aplicación puede realizarse en diferentes contextos nacionales y distintos tipos de organizaciones.

Acorde a Sáenz (2009), se ve con mucha preocupación la crisis de valores éticos dentro de la administración pública en sus distintos campos y niveles jerárquicos; y lamentablemente se manifiestan por las distintas formas de corrupción, esto obliga a recuperar los valores éticos perdidos, para así confiar en las personas que se encuentran ejerciendo funciones públicas.

Cada día cobra más vigencia para la administración pública las implicaciones de tipo social y el ejercicio de prácticas éticas implementadas en un Código. Una Administración con una elevada ética profesional por parte de sus funcionarios públicos será un factor positivo para el robustecimiento de la ética pública y para el desarrollo de la confianza de los ciudadanos tanto en sus relaciones con las instituciones públicas como en el conjunto de las relaciones sociales (Sáenz, 2009).

El mismo estudio sugiere que se promueva una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación a través de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezcan los principios y prioridades de la entidad a través de un Código de Ética. Este código proporcionará una conexión entre la misión-visión, las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta (Sáenz, 2009). Esta idea aporta al presente trabajo puesto que parte de la investigación será contrastar los valores

institucionales con la misión y visión de la institución, así como su verificación en el código de ética o estatutos.

De-La-Peña (2014), en su tesis sobre los valores laborales y el trabajo en equipo, estudió la relación que existe entre estos dos conceptos. Entre los resultados que obtuvo se pueden mencionar que existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar la integración.

El mismo estudio indica que aunque los trabajadores si conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen algunas dificultades como: diferencia de clases sociales, salarios y nivel académico; lo cual ocasiona que el trabajo conjunto no se lleva a la práctica (De-La-Peña, 2014). No obstante, la predisposición para superar esos obstáculos es buena.

La Institución

Acorde a como se resume en la página web de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la institución fue creada el 17 de mayo de 1962, por pedido de la junta pro universidad Católica que en ese entonces era presidida por Mons. César Antonio Mosquera Corral, arzobispo de Guayaquil, el Dr. Leonidas Ortega Moreira y el P. Joaquín Flor Vásquez S.J., como autoridades fundadoras, como Gran Canciller, primer rector y consejero, respectivamente (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017). Mediante Resolución #1158 del Ministerio de Educación Pública y Acuerdo Ejecutivo #936 del presidente Constitucional de la República, Dr. Carlos Julio Arosemena Monroy, se autorizó el funcionamiento de la institución.

Durante esa época participaron del Cuerpo Gubernativo el Ing. Francisco Amador Ycaza, el Dr. Santiago Castillo Barredo, Mons. Antonio Bermeo, Mons. Rogerio Beauger; el P. Jorge Mesía S.J., como Secretario del Cuerpo Gubernativo y el Dr. Fausto Idrovo Arcentales, secretario general. El Dr. Héctor Romero Menéndez, el P. José Joaquín Flor y el Ing. Raúl Maruri Díaz fueron los decanos fundadores de Jurisprudencia, Filosofía e Ingeniería, respectivamente (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017).

En 1963 se dio inicio al primer período académico con las facultades de Ciencias Sociales y Políticas, Jurisprudencia, Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación y Ciencias Físicas y Matemáticas (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017). En el mismo año se crea la Escuela de Economía, adscrita a la Facultad de Jurisprudencia. Dos años después en 1965, se aprobó la creación de la Facultad de Economía.

De igual manera, en 1965 se fundó la Facultad de Arquitectura que previamente funcionaba como una Escuela adscrita a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Entre los años de 1967 y 1968 fueron creadas la Facultad de Medicina, las Escuelas de Zootecnia y Electricidad y Telecomunicaciones y el Instituto de Educación Técnica para el Desarrollo (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017).

En 1969 se crea la Escuela de Trabajo Social y cuatro años después, en 1973, se funda a la Facultad de Ciencias Médicas y la Escuela de Enfermería. Luego, en 1985, en la Facultad de Ingeniería, se crea la Escuela de Ingeniería en Sistemas Computacionales y, en el mismo año, inició operaciones el Consejo de Escuela de Derecho, en Jurisprudencia. La Escuela de Graduados de la Facultad

de Ciencias Médicas se constituyó en 1986 (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017).

En el 2003 se crea la Facultad de Especialidades Empresariales como medida de respuesta a la demanda del mercado en cuanto a la formación de profesionales con nuevos perfiles empresariales, características específicas y competencias para la toma de decisiones innovadoras. En el año 2005 se funda la Facultad de Artes y Humanidades (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017).

Misión de la UCSG

Generar, promover, difundir y preservar la ciencia, tecnología, arte y cultura, formando personas competentes y profesionales socialmente responsables para el desarrollo sustentable del país, inspirados en la fe cristiana de la Iglesia Católica (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017).

Visión de la UCSG

Ser una Universidad católica, emprendedora y líder en Latinoamérica que incida en la construcción de una sociedad nacional e internacional eficiente, justa y sustentable (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017).

Objetivos de la UCSG

La **Universidad Católica de Santiago de Guayaquil** es un establecimiento de educación superior, que como tal tiene como finalidades esenciales la preparación de profesionales socialmente responsables a base de la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia y de la cultura, haciendo énfasis en sus valores autóctonos con miras a lograr el mejor desarrollo y superación del hombre ecuatoriano en un marco de convivencia democrática,

justicia social, paz creadora, respeto y exaltación a los valores y derechos humanos, asegurando al propio tiempo, de una manera institucional, la impronta de una genuina inspiración cristiana y el mensaje de Cristo, tal como es transmitido por la Iglesia Católica, la actuación comunitaria y trascendente, en un mundo universitario consciente de su función social frente a los problemas de la sociedad contemporánea, y el cumplimiento de su misión académica como Instituto de formación y cultura, abierto a todas las corrientes del pensamiento universal (Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2017).

Valores de la UCSG

Acorde al Estatuto del 2016 de la UCSG, que se encuentra cargado en la página web de la institución, los valores son (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2016):

- **La responsabilidad social, institucional y la de los actores educativos,** evidenciadas en aportes a la co-construcción de una sociedad justa, que respete y promueva los derechos humanos y de la naturaleza; el trabajo por la disminución de las diversas formas de pobreza y dependencia, a través de la gestión social, productiva y cultural del conocimientos y sus aprendizajes.
- **El respeto a la dignidad de la persona humana y sus valores trascendentes,** desplegando la dimensión ética en la comprensión, interpretación y aplicación de los campos del saber, la integralidad de su formación y actuar ciudadano y profesional.

- **La democracia cognitiva, deliberativa y participativa** en el marco de la corresponsabilidad y el diálogo en la gestión institucional y la expansión de los saberes, la difusión de las ideas, la integración de las culturas, la universalización e internacionalización de la educación superior.
- **La tolerancia y libertad académica** en el marco de búsqueda de la verdad y del ejercicio de la razón crítica y dialógica, salvaguardando el derecho de la comunidad a debatir la diversidad de abordajes y a disentir.
- **La honestidad** que implica que sus integrantes manejen sus asuntos personales e institucionales con probidad e integridad.
- **La reflexividad crítica y autocrítica** a partir de la autoevaluación permanente que posibilite la constante superación y la excelencia académica.
- **La responsabilidad** en torno a la consistencia y coherencia entre los perfiles de autoridades, docentes e investigadores, estudiantes, trabajadores y funcionarios, y la mejora continua y permanente, junto a la adaptación al cambio.
- **El buen vivir y convivir**, anteponiendo el bien común al interés particular, promoviendo la armonía del ser consigo mismo, con los colectivos sociales, y la naturaleza.
- **La solidaridad**, tomando conciencia y desarrollando sensibilidad frente a personas que viven en contextos vulnerables, para asumir con determinación, constancia y perseverancia el compromiso con los colectivos sociales.

- **La transparencia** que se deriva del derecho que tiene la comunidad a ser oportuna, debida y suficientemente informada sobre el manejo institucional.
- **El reconocimiento y desarrollo de los derechos y deberes de los estudiantes**, de acuerdo a sus méritos académicos y a las prescripciones de la Ley Orgánica de Educación Superior; así también reconoce y desarrolla los derechos de los profesores, profesoras, investigadores e investigadoras y determina sus deberes, al tenor de lo señalado en la LOES.

Organización de la UCSG

La universidad está conformada por Facultades, Unidades de servicios, Unidades de apoyo, Instituciones adscritas y Comisiones de Apoyo. La organización de estas entidades se muestra en el siguiente organigrama.

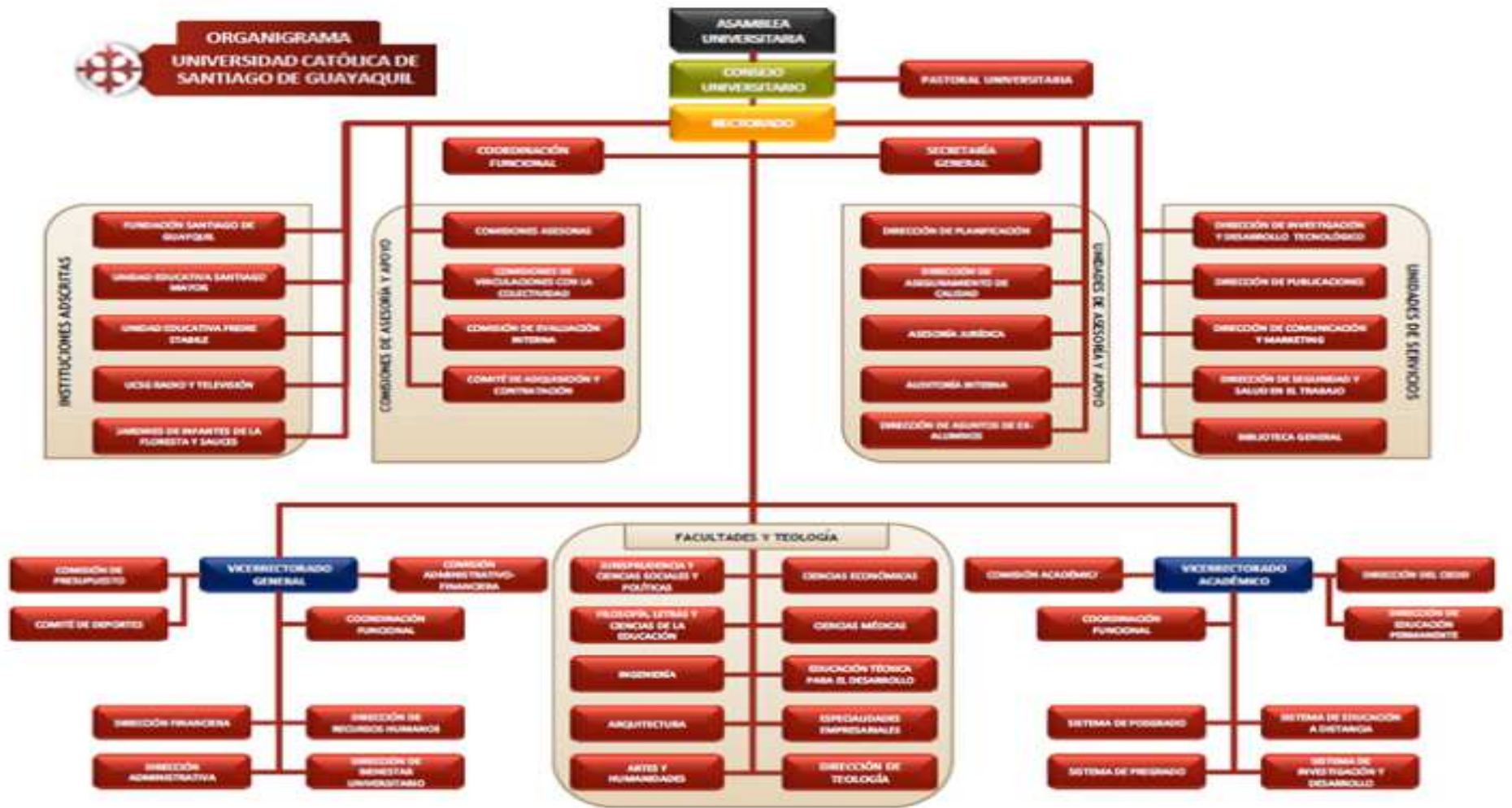


Figura 4: Organigrama de la UCSG. Tomado de la Página Web de la UCSG.

Como se puede observar en la figura, la universidad contiene 9 facultades que son: Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas, Filosofía y Letras y Ciencias de la Educación, Ingeniería, Arquitectura, Artes y Humanidades, Ciencias Económicas, Ciencias Médicas, Educación Técnica para el Desarrollo, Especialidades Empresariales y Dirección de Teología. La distribución del personal administrativo se puede observar en la sección de población y muestra.

Capítulo III

Marco Metodológico

En este capítulo se procederá a detallar la metodología y herramientas utilizadas en la investigación. Se empezará por una descripción de las variables y la operacionalización de las mismas, para continuar con la descripción de los tipos de estudios utilizados.

Variables de la Investigación

Para este estudio se ha identificado como variable dependiente el compromiso de los empleados administrativos de la institución. Este compromiso será medido a través de la encuesta utilizando varias preguntas en una escala de likert de 7 categorías. En dichas preguntas se buscará conocer el grado de Honestidad – Compromiso que tienen los empleados, sin comunicarles abiertamente lo que se está investigando. La honestidad es uno de los valores de la universidad.

Una escala de likert es una herramienta utilizada para estudios cuantitativos en la cual se propone una afirmación a una persona y se le da niveles de aceptación o rechazo de dicha afirmación, de tal forma que puedan obtenerse promedios en la muestra (Malhotra, 2008). Para este caso la escala de likert será impar y tendrá 7 categorías según puede verse en la sección de apéndices.

Como variables independientes se utilizarían dos valores más de la institución que serán recolectados a través de escalas de likert al igual que se realizará con la variable dependiente. Dichos valores son la responsabilidad y el buen vivir y convivir. En la responsabilidad se consultará al personal sobre el

desarrollo de sus actividades y en el buen vivir, sobre la interrelación con sus compañeros y jefes.

Adicional a lo anterior, se realizarán preguntas para caracterización de la muestra como son el sexo, la edad, el estado civil, los años en el puesto, entre otros. Dichas variables se utilizarán como variables independientes en la muestra.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables dependientes e independientes se observan en las siguientes tablas:

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES	INSTRUMENTOS
Grado de compromiso, lealtad u honestidad que tiene un empleado con su institución.	Compromiso	Lealtad a su trabajo	2, 3, 5, 8, 12, 13, 18, 22, 25, 27 – 29, 36, 37	Personal Administrativo	Cuestionario

Tabla 2**Matriz de Operacionalización de Variables Independientes**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTES	INSTRUMENTOS	
Valores y características socioeconómicas que podrían influir en el compromiso de los empleados	Responsabilidad	Nivel de compromiso con la realización correcta de sus actividades	4, 6, 9, 14, 15, 23, 31, 32	Personal Administrativo	Cuestionario	
	Buen vivir y convivir	Nivel de interacción con compañeros y jefes	1, 7, 10, 11, 16, 17, 19, 20, 21, 24, 26, 30, 33, 34, 35	Personal Administrativo	Cuestionario	
	Características socioeconómicas		Edad	38	Personal Administrativo	Cuestionario
			Sexo	39	Personal Administrativo	Cuestionario
			Estado Civil	40	Personal Administrativo	Cuestionario
			Nivel de Estudios	41	Personal Administrativo	Cuestionario
			Antigüedad	42 - 43	Personal Administrativo	Cuestionario

Población y Muestra

La población del estudio está compuesta por los empleados administrativos de la UCSG. Específicamente el universo estará compuesto por las siguientes áreas:

Tabla 3

Población del Estudio

Rótulos de fila	Frec. Abs.	Frec. Rel.
Administración	14	2,85%
Bienestar Universitario	22	4,48%
Desarrollo Tecnológico	11	2,24%
Facultad de Arquitectura y Diseño	11	2,24%
Facultad de Artes y Humanidades	20	4,07%
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	12	2,44%
Facultad de Ciencias Médicas	33	6,72%
Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo	8	1,63%
Facultad de Especialidades Empresariales	28	5,70%
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	52	10,59%
Facultad de Ingeniería	12	2,44%
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas	20	4,07%
Financiero	20	4,07%
Sistema de Teleducación	74	15,07%
Sistema de Educación a Distancia	34	6,92%
Otros	120	24,44%
Total general	491	100%

La tabla muestra un total de empleados de 491 entre las áreas indicadas. A pesar de que el cálculo de la muestra se realizará con el total de la población se debe especificar que al estratificar se excluirán áreas que no formarán parte del estudio como lo son la escuela y la península de Santa Elena

Considerando esta población, se procede a calcular el tamaño de muestra óptima para realizar inferencia. Para esto se utiliza la fórmula de estimación de una proporción en una población finita.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde,

N: Tamaño de la población (491)

Z: Estadístico de una distribución normal que toma el valor de 1.96 para un nivel de confianza de 95%.

p: Probabilidad de éxito que, por desconocerse, se asume en 50%.

q: Probabilidad de fracaso que se asume en 50%.

d: Error máximo permitido que se define en 5%.

Total: 216

Tabla 4

Muestra Estratificada

Rótulos de fila	Frec. Abs.	Frec. Rel.
Administración	6	2,85%
Bienestar Universitario	10	4,48%
Desarrollo Tecnológico	5	2,24%
Facultad de Arquitectura y Diseño	5	2,24%
Facultad de Artes y Humanidades	9	4,07%
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	5	2,44%
Facultad de Ciencias Médicas	15	6,72%
Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo	4	1,63%
Facultad de Especialidades Empresariales	12	5,70%
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	23	10,59%
Facultad de Ingeniería	5	2,44%
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas	9	4,07%
Financiero	9	4,07%
Sistema de Teleducación	33	15,07%
Sistema de Educación a Distancia	15	6,92%
Otros	53	24,44%
Total general	216	100%

Alcance de la Investigación

El cuestionario que utiliza esta investigación será aplicado a los empleados administrativos de distintas unidades acorde a la estratificación en la Universidad Católica. El tamaño muestral es representativo para la institución, pero no para cada unidad. Los resultados obtenidos serán de carácter inferencial. No obstante, la investigación se limitará a caracterizar a la muestra e inferir a la población de estudio y su compromiso con la institución, realizando cruce de información con las variables independientes. No se realizará un análisis de causalidad.

Tipo de Estudio

La investigación corresponde a un estudio de tipo cuantitativo, inferencial. Es cuantitativo porque utiliza método de cuestionario o encuesta para la recopilación de datos y realiza estadísticas descriptivas para aquellos. Es inferencial porque permite realizar conclusiones sobre la población en cuanto a valores y características socioeconómicas de los mismos (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

Método de Estudio

Para la investigación se utilizará un estudio tipo estratificado en el cual se mantienen los porcentajes de la población al momento de calcular la muestra. Dentro de cada estrato la muestra será aleatoria simple debido a la complejidad de localizar a individuos específicos (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006).

Técnicas de Recopilación de Información

Para la recopilación de información se utilizará un cuestionario desarrollado por Loli (2007) y aplicado en Perú a una Universidad Pública. El

cuestionario utiliza una escala de Likert de 7 niveles que van desde Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (7). En total las afirmaciones o preguntas que se miden con la escala de Likert son 36. Adicional a ello la encuesta consulta al entrevistado sobre su edad, sexo, nivel de estudios, estado civil y antigüedad. El cuestionario se encuentra en el Apéndice A.

Procedimiento del Estudio

Para el desarrollo de la investigación se realizarán las encuestas de manera auto administrada, mismas que serán depositadas en un ánfora para comodidad de los entrevistados y salvaguardar cualquier sesgo por temor que pueda existir. Posteriormente se tabularán los datos en el programa SPSS y se procederá a crear los índices de los valores de compromiso, responsabilidad y buen vivir con un promedio de las calificaciones obtenidas en cada pregunta que corresponde a la categoría, según se muestra en la operacionalización de las variables.

Para la exposición de resultados se mostrarán tablas y gráficos de los índices obtenidos, así como de ciertas afirmaciones directas que se estime conveniente. Se segmentará acorde a los datos socioeconómicos.

Análisis de Resultados

La encuesta fue durante los meses de agosto y septiembre del 2017. A continuación se presentarán los resultados encontrados, separándolos en una Descripción General de la Población, Descripción de Valores Identificados y Análisis Correlacional de Valores.

Descripción General de la Población

Según se aprecia en la Figura 5, el 46% corresponde a personas con género masculino y el 54% a personas de género femenino. Lo que señala que existe un equilibrio en contratación por género en la universidad.

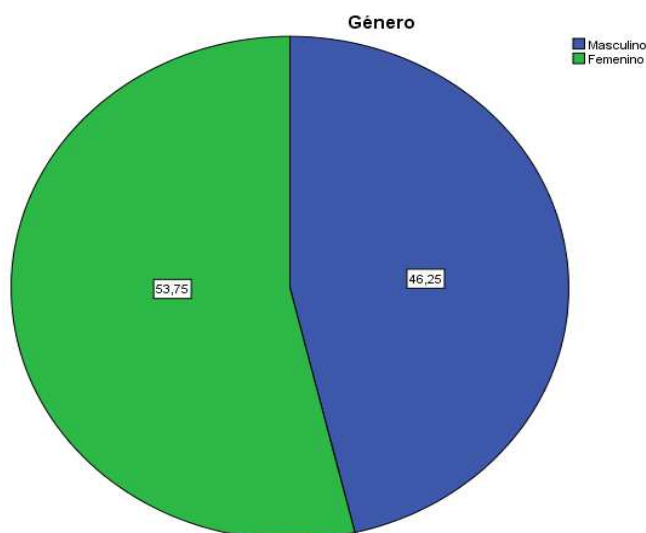


Figura 5: Género

En lo que corresponde al estado civil de los encuestados, el 37% son solteros, el 52% son casados, el 2% tienen unión libre y un 8% son divorciados; según se puede observar en la Figura 6.

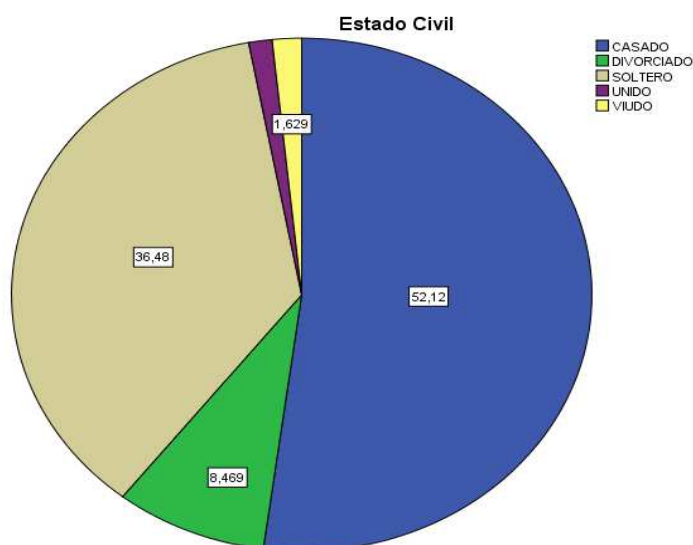


Figura 6: Estado Civil

En cuanto al nivel de educación alcanzado, se observa que la población en su mayoría, como era de esperarse, ha alcanzado educación de tercer nivel. Así, el 2.9% tiene estudios de Primaria, el 11.4% corresponde a estudios de secundaria, el 85.7% realizó estudios superiores y un 8.6% no respondió la pregunta.

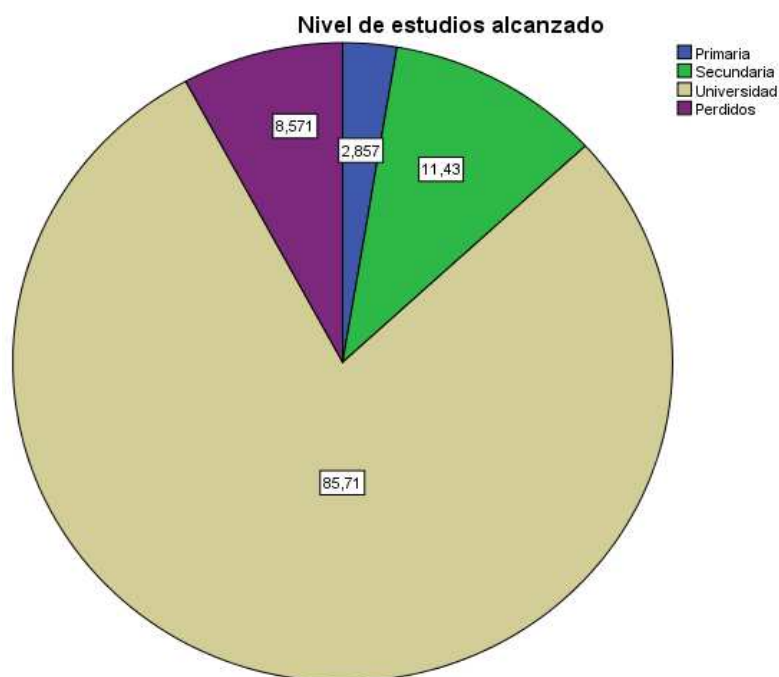


Figura 7: Nivel de Estudios Alcanzado

La Figura 8 muestra el histograma de la Edad. La edad promedio es de 38 años, mientras que la desviación típica que representa la desviación promedio de los datos asciende a 11.4 años. La edad mínima es de 20. La mayor concentración de datos se ubica entre las edades de 23 y 35 años.

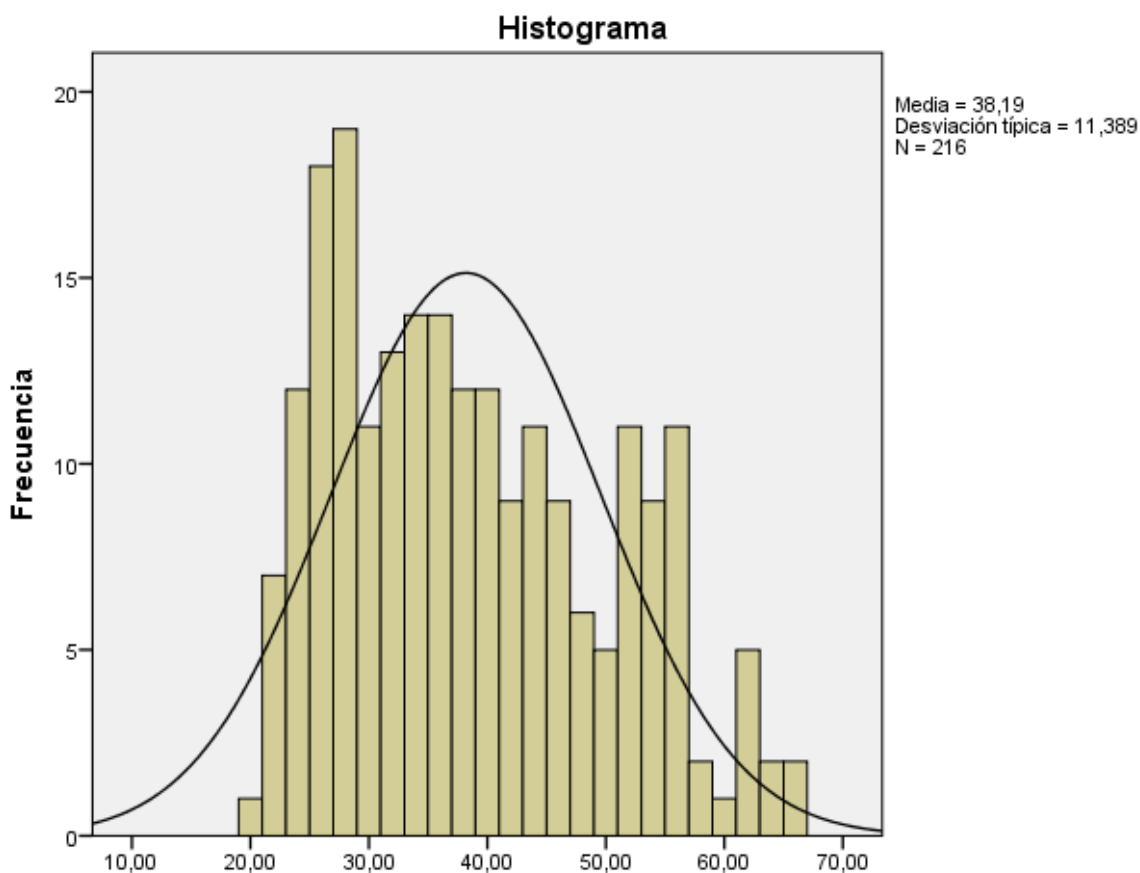


Figura 8: Histograma de la Edad

La figura a continuación muestra el histograma de la antigüedad en la organización que tienen los encuestados. Se esperaría que a mayor cantidad de años de antigüedad, el nivel de compromiso con la institución sea mayor. Este compromiso se daría tanto por lado afectivo, al rodearse por mucho tiempo con las mismas personas; como de un lado económico al acumular años de ingresos con un mismo empleador. En este sentido se observa que el promedio de antigüedad es de 3.8 años aunque se registraron muchos valores perdidos. La desviación típica de 2.43 años. La mayor concentración de los datos se ubica en menos de 7 años.

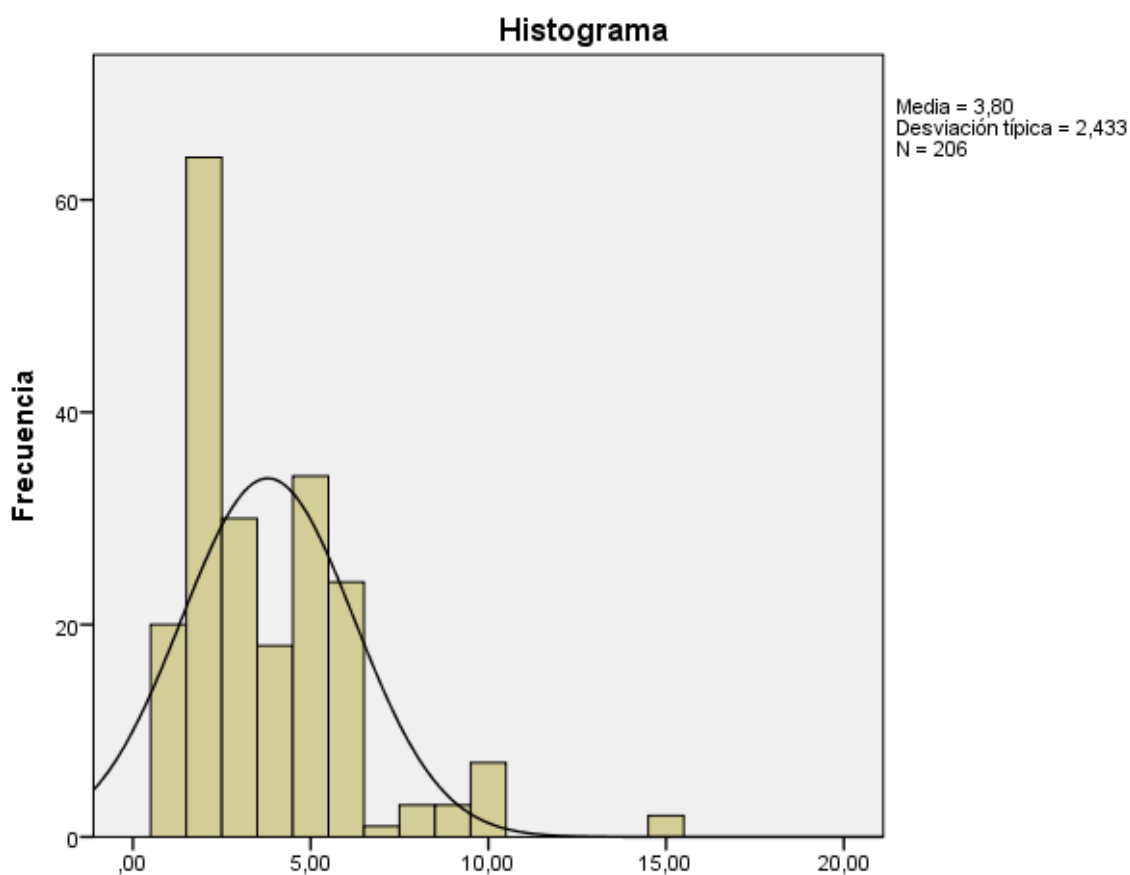


Figura 9: Histograma de Antigüedad en la Organización

Descripción de Valores Identificados

En esta segunda sección del análisis de resultados se procederá a analizar independiente algunas preguntas o afirmaciones que se realizaron en la encuesta para observar el comportamiento de los entrevistados.

La primera afirmación analizada corresponde al número 5 que indicaba "Siento mucho compromiso personal con mi trabajo". La Tabla 5 muestra los resultados encontrados para esta afirmación.

Tabla 5
Frecuencias P05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi en desacuerdo	22	10,4	10,4	10,4
	Indeciso	11	5,2	5,2	15,6
	Casi de acuerdo	46	21,5	21,5	37,1
	De acuerdo	56	26,1	26,1	63,2
	Totalmente de acuerdo	79	36,8	36,8	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

El 10.4% respondió que se encuentra casi en desacuerdo con afirmar que tiene mucho compromiso personal con la institución, el 5.2% mostró indiferencia en la afirmación. El 21.5% indicó estar casi de acuerdo, un 26.1% reportó estar de acuerdo y el 36.8% manifestó estar totalmente de acuerdo. Estas cifras constatan que existe un alto compromiso del empleado administrativo con la institución, después de todo más del 80% está en una postura positiva con la afirmación.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial”. Se espera que mientras un trabajador se sienta más apoyado, su motivación, compromiso y actitud ante su trabajo serán mejores. En este sentido, las respuestas se observan en la siguiente tabla.

Tabla 6
Frecuencias P07

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	35	16,3	16,3	21,5
Casi en desacuerdo	45	20,8	20,8	42,3
Indeciso	25	11,7	11,7	54,1
Casi de acuerdo	39	17,9	17,9	72
De acuerdo	48	22,1	22,1	94,1
Totalmente de acuerdo	13	5,9	5,9	100
Total	216	100	100	

El 16.3% indicó que se encontraba en desacuerdo, el 20.8% reportó estar casi en desacuerdo y un 11.7% mostró indiferencia en la afirmación. El 17.9% indicó estar casi de acuerdo, un 22.1% reportó estar de acuerdo y el 5.9% manifestó estar totalmente de acuerdo. Esta respuesta se contradice un poco con la de compromiso. Si bien es cierto existe un alto compromiso del empleado administrativo, un alto porcentaje percibe que no recibiría ayuda de la institución en caso de necesitarla.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “Me siento muy útil en mi trabajo”. Se espera que el compromiso y motivación sean mayores, mientras mayor sea la percepción del trabajador de sentirse útil.

Tabla 7

Frecuencias P11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	5,2	5,2	5,2
	Casi en desacuerdo	13	5,9	5,9	11,1
	Indeciso	13	5,9	5,9	16,9
	Casi de acuerdo	56	26,1	26,1	43
	De acuerdo	79	36,8	36,8	79,8
	Totalmente de acuerdo	44	20,2	20,2	100
	Total	216	100	100	

El 5.2% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación. El 5.9% dijeron estar en desacuerdo y el mismo porcentaje en indecisos. El 26.1% indicó estar casi de acuerdo, un 36.8% reportó estar de acuerdo y el 20.2% manifestó estar totalmente de acuerdo. La percepción general de sentirse útil en el puesto es muy positiva para el empleado administrativo promedio.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización”. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8
Frecuencias P13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	5,2	5,2	5,2
	En desacuerdo	56	26,1	26,1	31,3
	Casi en desacuerdo	46	21,5	21,5	52,8
	Indeciso	26	12,1	12,1	64,8
	Casi de acuerdo	28	13	13	77,9
	De acuerdo	24	11,1	11,1	88,9
	Totalmente de acuerdo	24	11,1	11,1	100
	Total	216	100	100	

El 5.2% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 26.1% indicó que se encontraba en desacuerdo, el 21.5% reportó estar casi en desacuerdo y un 12.1% mostró indiferencia en la afirmación. Otro 13% indicó estar casi de acuerdo, un 11.1% reportó estar de acuerdo y el otro 11.1% manifestó estar totalmente de acuerdo. A pesar de existir un alto compromiso y de sentirse útil en el trabajo, el empleado tampoco estaría dispuesto a pasar su vida en la institución.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “Rara vez busco información sobre oportunidades de empleo en otras organizaciones”. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 9
Frecuencias P18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	5,2	5,2	5,2
	En desacuerdo	37	16,9	16,9	22,1
	Casi en desacuerdo	27	12,4	12,4	34,5
	Indeciso	61	28,3	28,3	62,9
	Casi de acuerdo	17	7,8	7,8	70,7
	De acuerdo	49	22,8	22,8	93,5
	Totalmente de acuerdo	14	6,5	6,5	100
	Total	216	100	100	

El 5.2% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 16.9% indicó que se encontraba en desacuerdo, el 12.4% reportó estar casi en desacuerdo y un 28.3% mostró indiferencia en la afirmación. Otro 7.8% indicó estar casi de acuerdo, un 22.8% reportó estar de acuerdo y el 6.5% manifestó estar totalmente de acuerdo. Sin importar el grado de compromiso que tenga el empleado, cerca de un 30% respondió que si busca alternativas de trabajo, lo cual no concuerda con afirmaciones anteriores.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “Esta organización toma en cuenta mis opiniones”. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 10

Frecuencias P26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente en desacuerdo	46	21,5	21,5	22,1
En desacuerdo	24	11,1	11,1	33,2
Casi en desacuerdo	34	15,6	15,6	48,9
Indeciso	38	17,6	17,6	66,4
Casi de acuerdo	30	14	14	80,5
De acuerdo	14	6,5	6,5	87
Totalmente de acuerdo	28	13	13	100
Total	216	100	100	

El 21.5% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 11.1% indicó que se encontraba en desacuerdo, el 15.6% reportó estar casi en desacuerdo y un 17.6% mostró indiferencia en la afirmación. Otro 14% indicó estar casi de acuerdo, un 6.5% reportó estar de acuerdo y el 13% manifestó estar totalmente de acuerdo. Estas cifras refuerzan los resultados de sentirse útil en el puesto.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “Me siento libre para ser yo misma (o) en esta organización”. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 11
Frecuencias P30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	5,2	5,2	5,2
	En desacuerdo	28	13	13	18,2
	Casi en desacuerdo	22	10,4	10,4	28,7
	Indeciso	41	18,9	18,9	47,6
	Casi de acuerdo	61	28,3	28,3	75,9
	De acuerdo	20	9,1	9,1	85
	Totalmente de acuerdo	32	15	15	100
	Total	216	100	100	

El 5.2% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 13% reportó estar en desacuerdo, el 10.4% dijo estar casi en desacuerdo y un 18.9% mostró indiferencia en la afirmación. Otro 28.3% indicó estar casi de acuerdo, un 9.1% reportó estar de acuerdo y el 15% manifestó estar totalmente de acuerdo. Aproximadamente un 28% reporta no sentirse libre en la institución. Este podría ser un problema para la universidad debido a que podría generar desmotivación.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “Esta organización me ha preparado, mediante la capacitación, para hacer muy bien mi trabajo.”. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 12**Frecuencias P35**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	48	22,1	22,1	22,1
	En desacuerdo	22	10,4	10,4	32,6
	Casi en desacuerdo	22	10,4	10,4	43
	Indeciso	34	15,6	15,6	58,6
	Casi de acuerdo	41	19,2	19,2	77,9
	De acuerdo	38	17,6	17,6	95,4
	Totalmente de acuerdo	10	4,6	4,6	100
	Total	216	100	100	

El 22.1% respondió que se encuentra en total desacuerdo con la afirmación, el 10.4% indicó que se encontraba en desacuerdo, otro 10.4% reportó estar casi en desacuerdo y un 15.6% mostró indiferencia en la afirmación. Otro 19.2% indicó estar casi de acuerdo, un 17.6% reportó estar de acuerdo y el 4.6% manifestó estar totalmente de acuerdo. Un 42% está en desacuerdo y un 15% están indecisos. En total, casi el 60% cree que la capacitación no es la adecuada.

La siguiente afirmación analizada corresponde a “De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual”. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 13
Frecuencias P36

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	45	20,8	20,8	20,8
	En desacuerdo	22	10,4	10,4	31,3
	Casi en desacuerdo	11	5,2	5,2	36,5
	Indeciso	22	10,4	10,4	46,9
	Casi de acuerdo	79	36,8	36,8	83,7
	De acuerdo	16	7,2	7,2	90,9
	Totalmente de acuerdo	20	9,1	9,1	100
	Total	216	100	100	

El 20.8% se mostró totalmente en desacuerdo; el 10.4% en desacuerdo, el 5.2% se mostró casi en desacuerdo y el 10.4% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un 36.8% indicó estar casi de acuerdo con la afirmación, mientras que el 7.2% estuvo de acuerdo y el 9.1%, totalmente de acuerdo. Aproximadamente la mitad de la muestra indicó estar satisfecho. La pregunta que se plantearía sería la razón para que la satisfacción no sea general si existe compromiso y percepción de ser útil en el puesto.

Una vez analizadas, de manera independiente, algunas de las afirmaciones con mayor relación a los valores en los que se desarrolla este trabajo y que fueron presentados en la operacionalización de las variables, se procede a presentar los resultados de los índices contruidos para Compromiso y Lealtad, Responsabilidad y Buen Vivir; valores reconocidos por la UCSG. Para la construcción de los índices primero se realizó el negativo de aquellas afirmaciones

que se presentaban contrarias al referirse al negativo de lo que se busca. Luego se generaron promedios de las afirmaciones por encuestado, definiendo índices entre 1 y 7 en los que 1 denotaría el nivel más bajo de ese valor y 7 el nivel más alto. Las estadísticas descriptivas y cuartiles de dichos índices se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 14
Estadísticas Descriptivas de los Índices de Valores

		Índice de Compromiso y Lealtad	Índice de Responsabilidad	Índice de Buen Vivir
N	Válidos	216	216	216
	Perdidos	0	0	0
Media		4,701963	4,899214	4,913081
Desv. típ.		,4399871	,5140105	,8193417
Percentiles	25	4,465278	4,545455	4,169643
	50	4,694444	4,931818	4,964286
	75	5,138889	5,272727	5,669643

La media y desviación de cada índice se analizará junto con su histograma respectivo. Se comentarán primero los cuartiles. Para el caso del índice de compromiso y lealtad, el 25% de los encuestados puntuaron 4.47. Hasta una puntuación de 4.69 ya se encuentra el 50% de la población. Y hasta el 5.14 se encuentra el 75% de los encuestados.

En lo que respecta al índice de responsabilidad, hasta el 4.55 se encuentra el 25% de la población, lo cual indica que el nivel de responsabilidad para la mayoría es al menos de medio nivel hacia arriba. Hasta el 4.93 se ubica el 50% de los encuestados y hasta 5.27 el 75% de los mismos.

En lo que respecta al índice de buen vivir, hasta el 4.16 se encuentra el 25% de la población. Hasta el 4.96 se ubica el 50% de los encuestados y hasta 5.67 el 75% de los mismos.

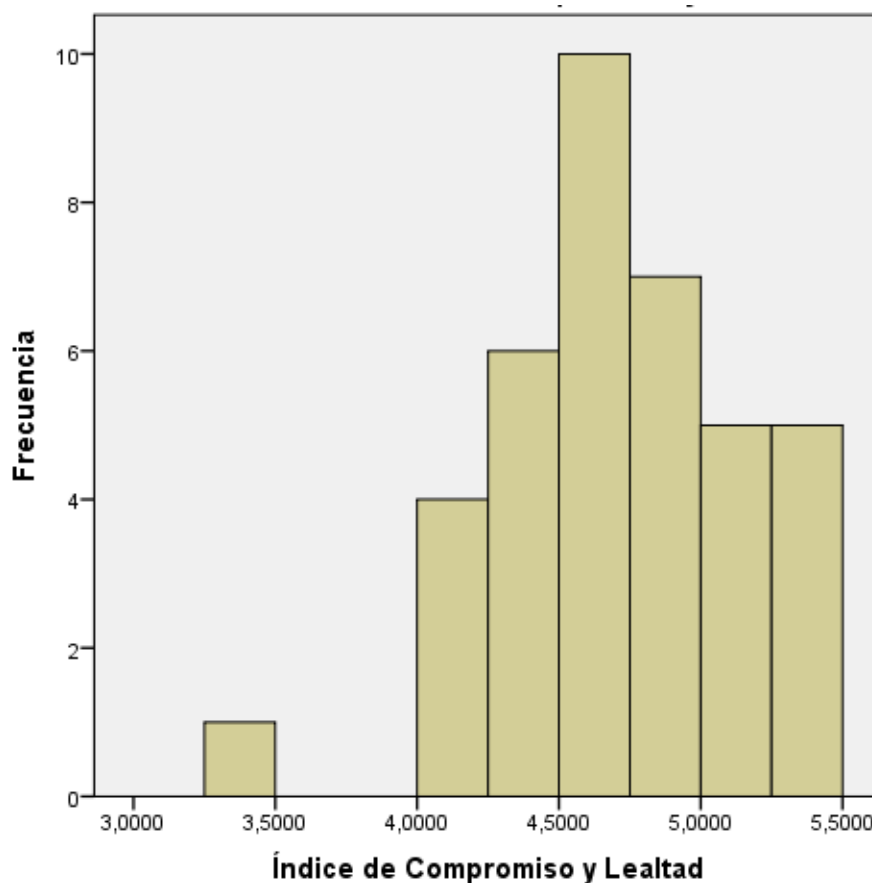


Figura 10: Histograma de Compromiso y Lealtad

La Figura 10 muestra el histograma del Compromiso y Lealtad. Se puede observar que el promedio es de 4.7, lo cual está por encima de la mitad del índice, no obstante no llega a 5 en una escala que va del 1 al 7. Esto indica que existe un nivel de compromiso, pero que no es tan fuerte. La desviación del índice es de 0.44 y la mayor concentración de los datos se ubica entre 4.25 y 5.

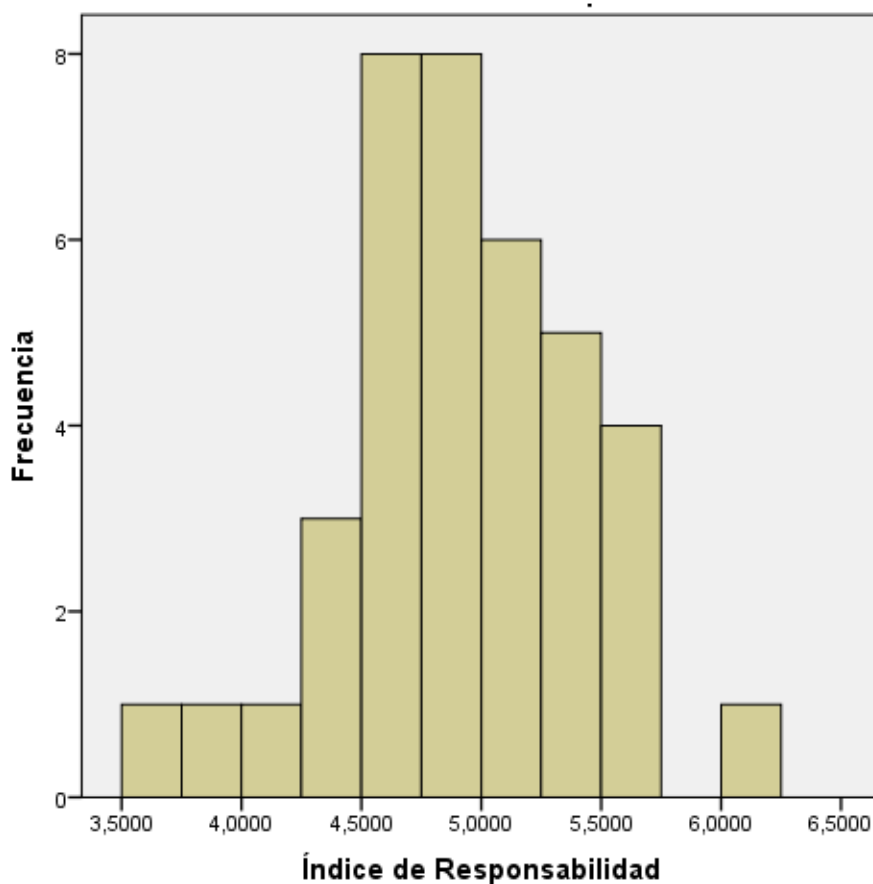


Figura 11: Histograma de Responsabilidad

La Figura 11 muestra el histograma de Responsabilidad con las tareas o funciones. Se puede observar que el promedio es de 4.9, lo cual está por encima de la mitad del índice, y es superior a la media registrada para el nivel de compromiso y lealtad con la institución. Sin embargo, la desviación típica es de 0.51, superior a la de compromiso. En el histograma puede observarse una mayor dispersión de los datos. La mayor concentración de los mismos se encuentra entre 4.5 y 5.5.

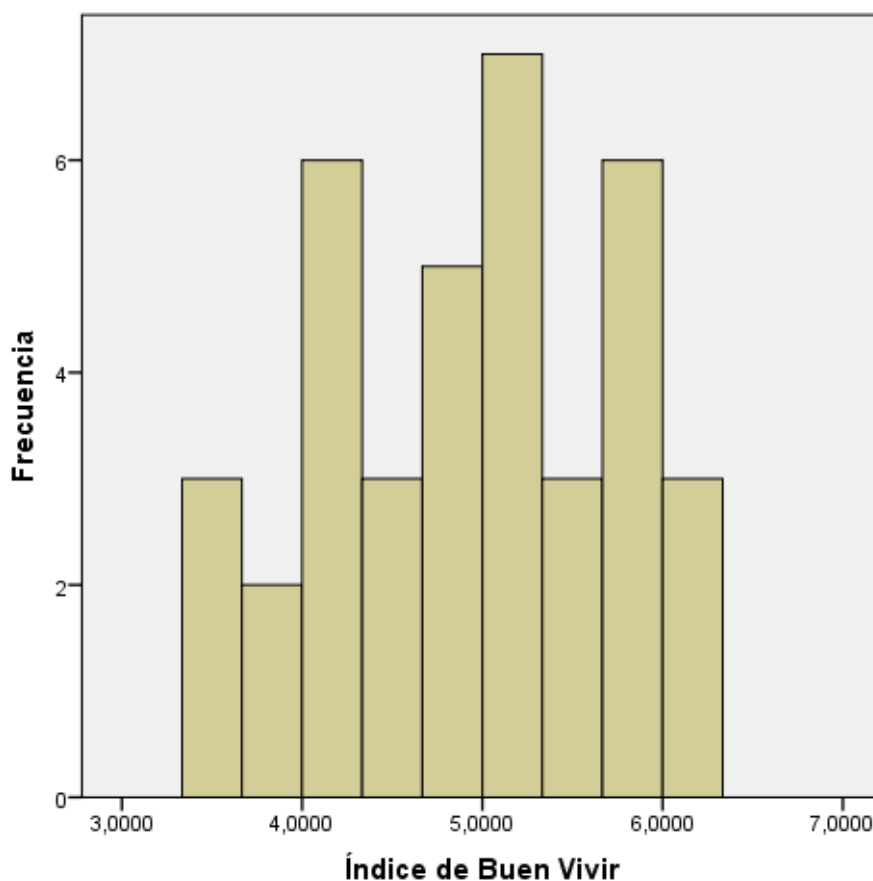


Figura 12: Histograma de Buen Vivir

La Figura 12 muestra el histograma del Buen Vivir que es un valor que para la institución representa una buena convivencia en el trabajo. Se puede observar que el promedio es de 4.91, superior a los dos valores analizados previamente. Así mismo la desviación típica es la más alta y alcanza 0.81. Los datos están concentrados entre 4 y 6 en su mayoría, sin embargo la dispersión es alta.

Análisis Correlacional de Valores

Tabla 15

Matriz de Correlaciones

		Índice de Compromiso y Lealtad	Índice de Buen Vivir	Índice de Responsabilidad	Antigüedad en el Puesto	Antigüedad en la Organización	Edad
Índice de Compromiso y Lealtad	Correlación de Pearson	1	,733	,445	,123	,018	,242
	Sig. (bilateral)		,000	,005	,463	,914	,143
	N	38	38	38	38	38	38
Índice de Buen Vivir	Correlación de Pearson	,733	1	,628	,122	,051	,097
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,465	,762	,562
	N	38	38	38	38	38	38
Índice de Responsabilidad	Correlación de Pearson	,445	,628	1	-,027	-,217	-,009
	Sig. (bilateral)	,005	,000		,874	,191	,956
	N	38	38	38	38	38	38
Antigüedad en el Puesto	Correlación de Pearson	,123	,122	-,027	1	,708	,389
	Sig. (bilateral)	,463	,465	,874		,000	,016
	N	38	38	38	38	38	38
Antigüedad en la Organización	Correlación de Pearson	,018	,051	-,217	,708	1	,469
	Sig. (bilateral)	,914	,762	,191	,000		,003
	N	38	38	38	38	38	38
Edad	Correlación de Pearson	,242	,097	-,009	,389	,469	1
	Sig. (bilateral)	,143	,562	,956	,016	,003	
	N	38	38	38	38	38	38

La tabla anterior muestra la relación que existe entre las diferentes variables. Al observar los tres valores sobre los que se desarrolla el trabajo, se concluye que el nivel de compromiso está relacionado con el buen vivir y con la responsabilidad; sin embargo, la relación es fuerte sólo con el buen vivir. En este sentido una idea que podría plantearse es que el nivel de compromiso de un empleado no se incrementa por su nivel de responsabilidad o viceversa; pero si se ve afectado por la convivencia en el trabajo. Así, mientras una persona esté en un mejor ambiente de trabajo, el compromiso con la institución será mayor, pasando a segundo plano el nivel de responsabilidad en la ejecución de tareas.

Al analizar el índice de bien vivir y el índice de responsabilidad también se observa una correlación positiva y significativa que alcanza un 0.63. Esto podría indicar que una persona que tiene una buena convivencia en su trabajo, se comporta de manera más responsable para la ejecución de sus tareas.

Para analizar de manera más minuciosa la relación de los valores con otras características de los empleados, se procedió a agrupar los valores de los índices en tres niveles: Alto, Medio y Bajo. Los resultados se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 16

Nivel de Compromiso por Sexo

		Masculino	Femenino	
Índice de Compromiso y Lealtad (agrupado)	Bajo		4,2%	2,6%
	Medio	42,9%	29,2%	34,2%
	Alto	57,1%	66,7%	63,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Se observa que del total de los hombres, el nivel de compromiso alto corresponde al 57%, mientras que el 43% corresponde a un nivel de compromiso

medio. Para el caso de las mujeres, el 66.6% tiene un compromiso alto; el 29.2% un nivel de compromiso medio y un 4.2% un nivel de compromiso bajo.

Exceptuando esta última estadística, podría concluirse que las mujeres tienen un mayor nivel de compromiso con la institución que los hombres.

Tabla 17

Nivel de Compromiso por Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero	Casado	Unión Libre	Divorciado	
Índice de Compromiso y Lealtad (agrupado)	Bajo		5,9%			2,6%
	Medio	41,2%	23,5%		66,7%	34,2%
	Alto	58,8%	70,6%	100,0%	33,3%	63,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Debido a la baja participación de empleados en Unión Libre o Divorciados, el análisis se centrará entre las personas solteras y casadas. Se observa que del total de solteros, el 58.8% tienen un nivel de compromiso alto, mientras que el 41.2% tienen un nivel de compromiso medio. Para el caso de las personas casadas, el 70.6% presentan un nivel de compromiso alto, el 23.5% un nivel de compromiso medio y el 5.9% un nivel de compromiso bajo.

Tabla 18

Nivel de Responsabilidad por Sexo

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Índice de Responsabilidad (agrupado)	Medio	7,1%	20,8%	15,8%
	Alto	92,9%	79,2%	84,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

La tabla 18 muestra el nivel de responsabilidad por sexo. En este caso, los resultados difieren de lo encontrado con respecto al nivel de compromiso. Del 100% de los hombres, el 92.9% presenta un nivel de responsabilidad alto, mientras que el 7.1% presenta un nivel de responsabilidad medio. Para el caso de las mujeres, el 79.2% presenta un nivel de responsabilidad alto y el 20.8% un nivel de responsabilidad medio. En conclusión, acorde a los datos, las mujeres serían más fieles y los hombres más responsables.

Tabla 19

Nivel de Responsabilidad por Estado Civil

		Estado Civil				Total
		Soltero	Casado	Unión Libre	Divorciado	
Índice de Responsabilidad (agrupado)	Medio	23,5%		100,0%	33,3%	15,8%
	Alto	76,5%	100,0%		66,7%	84,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto al nivel de responsabilidad por estado civil, al igual que en el índice anterior, el análisis se realiza sólo para solteros y casados debido a la poca existencia de personas con esos estados civiles en la muestra; no obstante se incluyen en la tabla porque existen datos. En este sentido, el 76.5% de los solteros presentan un nivel de responsabilidad alto, mientras que el 23.5% presenta un nivel de responsabilidad medio. En cuanto a los casados, el 100% presenta un nivel de responsabilidad alto.

Tabla 20**Nivel de Convivencia por Sexo**

		Sexo		Total
		Masculino	Femenino	
Índice de Buen Vivir (agrupado)	Bajo		12,5%	7,9%
	Medio	35,7%	20,8%	26,3%
	Alto	64,3%	66,7%	65,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Para el caso de la convivencia o, como lo define la universidad, el buen vivir; el 64.3 % de los hombres presentan un nivel alto, mientras que el 35.7% presentan un nivel medio. En el caso de las mujeres, el 66.7% presenta nivel de convivencia alto, el 20.8% nivel medio y el 12.5% un nivel bajo de convivencia.

Tabla 21**Nivel de Convivencia por Estado Civil**

		Estado Civil				Total
		Soltero	Casado	Unión Libre	Divorciado	
Índice de Buen Vivir (agrupado)	Bajo	5,9%	5,9%		33,3%	7,9%
	Medio	35,3%	11,8%		66,7%	26,3%
	Alto	58,8%	82,4%	100,0%		65,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En lo que respecta al nivel de convivencia por estado civil, el 58.8% de personas solteras presentan un nivel de convivencia alto; el 35.3% un nivel de convivencia medio y el 5.9% un nivel de convivencia bajo. Por otro lado, las personas casadas muestran un nivel de convivencia alto en un 82.4%, un nivel de convivencia medio en un 11.8% y un nivel de convivencia bajo en un 5.9%.

Tabla 22**Nivel de Compromiso y Nivel de Responsabilidad**

		Índice de Responsabilidad		Total
		(agrupado)		
		Medio	Alto	
Índice de Compromiso y Lealtad (agrupado)	Bajo		3,1%	2,6%
	Medio	50,0%	31,2%	34,2%
	Alto	50,0%	65,6%	63,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

En cuanto a la comparación entre distintos valores, se puede observar en la Tabla 23 que aquellas personas que presentan un nivel de responsabilidad medio, están divididas por igual en cuanto a su nivel de compromiso, puesto que el 50% de ellos tienen compromiso medio y el 50% tienen compromiso alto. Por otro lado, los que presentan un nivel de responsabilidad alto, en su 65.6% presentan un nivel de compromiso alto, en un 31.2% un nivel de compromiso medio y en un 3.1% un nivel de compromiso bajo.

Tabla 23**Nivel de Compromiso y Nivel de Convivencia**

		Índice de Buen Vivir (agrupado)			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Índice de Compromiso y Lealtad (agrupado)	Bajo	33,3%			2,6%
	Medio	33,3%	70,0%	20,0%	34,2%
	Alto	33,3%	30,0%	80,0%	63,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Por otra parte, al comparar el nivel de compromiso con el nivel de convivencia se puede observar que aquellas personas que reportan un nivel de convivencia bajo, están divididas por igual en cuanto a su nivel de compromiso. El 33% tienen nivel de compromiso bajo, otro 33% nivel de compromiso medio y otro 33% nivel de compromiso alto.

Aquellos que reportan un nivel de buen vivir medio, en el 70% corresponden a personas que tienen también un nivel de compromiso medio, mientras que en un 30% reportan un nivel de compromiso alto.

Finalmente, aquellos que reportan un alto nivel de convivencia o buen vivir, se transfiere esto al nivel de compromiso. Del 100% de estas personas, el 80% representa un nivel de compromiso alto, mientras que el 20% representa un nivel de compromiso medio.

Tabla 24
Regresión

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,506	,558		4,495	,000
	Índice de Responsabilidad	-,049	,131	-,057	-,372	,713
	Índice de Buen Vivir	,404	,080	,753	5,044	,000
	Edad	,016	,009	,236	1,836	,075
	Antigüedad en la Organización	-,011	,010	-,143	-1,063	,295

a. Variable dependiente: Índice de Compromiso y Lealtad

Como último punto de los resultados, se presenta una regresión que utiliza como variable dependiente al índice de compromiso y como variables independientes a los índices de responsabilidad y de convivencia o buen vivir. Se incluyeron también la edad y la antigüedad en la organización. Los resultados muestran que la convivencia y la edad son significativos en el modelo y aportan a la explicación del compromiso del empleado, mientras que las otras variables no se muestran significativas. El signo positivo en el índice de buen vivir denota que

mientras mejor sea la convivencia, mejor es el nivel de compromiso de los empleados.

Resumiendo los resultados se puede señalar que existe evidencia de que hay un alto nivel de compromiso o lealtad con la institución, sin embargo eso no se ve reflejado directamente en los niveles de responsabilidad obtenidos a través de las encuestas. Los resultados muestran que esta discrepancia puede venir por una deficiencia del nivel de convivencia o buen vivir, que a pesar de ser un valor institucional, no se observa en el día a día de los empleados. Por ejemplo, aquellas personas que reportan un nivel de convivencia bajo, están divididas por igual en cuanto a su nivel de compromiso. No obstante, aquellos que reportan un nivel de buen vivir medio, el 70% corresponden a personas que tienen también un nivel de compromiso medio, mientras que en un 30% reportan un nivel de compromiso alto. Aquellos que reportan un alto nivel de convivencia o buen vivir, se transfiere esto al nivel de compromiso.

Se concluye que el nivel de compromiso está relacionado con el buen vivir y con la responsabilidad; sin embargo, la relación es fuerte sólo con el buen vivir. Entre el índice de buen vivir y el índice de responsabilidad existe una relación directa. Esto podría indicar que una persona que tiene una buena convivencia en su trabajo, se comporta de manera más responsable para la ejecución de sus tareas.

Se observó también que existe distinto grado de compromiso dependiendo de las características socioeconómicas de los empleados. Por ejemplo se concluyó que los empleados solteros son menos comprometidos que los empleados casados.

Capítulo IV

Propuesta de Intervención

Una vez realizado el análisis técnico se pudo observar en los resultados que el índice de lealtad y compromiso es elevado, sin embargo, existe un índice menor en responsabilidad y en convivencia. También se observó que la correlación entre la convivencia y el compromiso es significativo, así como la convivencia con la responsabilidad.

En este sentido, si se consigue mejorar el índice de convivencia o buen vivir, se pueden mejorar los resultados de lealtad, compromiso y responsabilidad en los empleados. Es por ello que la presente propuesta está orientada a dar pautas para mejorar el índice de buen vivir o convivencia.

En primera instancia lo que se recomienda es que exista una socialización del presente estudio y sus resultados. Esta socialización permitirá conocer a los empleados de los distintos niveles de la universidad, que asuntos relacionados al clima laboral son de importancia para la institución y por ello son estudiados para una constante mejora. Posterior a ello, se sugieren las siguientes estrategias para mejorar el buen vivir y, en consecuencia, la lealtad y responsabilidad.

Estrategia No. 1. Socialización de los valores

A los empleados les gusta sentirse parte de una organización, parte o eslabón de una gran cadena que la conforman todos los funcionarios en los diferentes niveles jerárquicos. Este sentimiento de pertenencia a la institución

puede alcanzarse a través de los valores que tenga la institución y la persona. De esta forma, los empleados se pueden sentir identificados con la universidad.

Uno de los problemas identificados es que no existe un conocimiento común de los valores institucionales. Para el desarrollo de este estudio se tuvo que recurrir a las autoridades para tener acceso a los estatutos y encontrar en ellos a los valores de la universidad. Durante el sondeo se evidenció que la gente desconoce cuáles son estos valores.

Implementación: Se sugiere que se elaboren cuadros que contengan los valores institucionales, sólo nombrándolos, sin necesidad de definirlos; y que estos cuadros sean colocados en las diferentes oficinas donde también deberían encontrarse la misión y visión de la universidad. Esta actividad debería ir acompañada de una campaña en la cual se realce el sentimiento de “cómo somos” en la institución.

Estrategia No. 2. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento

En muchas instituciones, de forma errada, se cree que el dinero es una motivación laboral, cuando el dinero es parte de la motivación, pero no toda en sí misma. Acorde a Hertzbert, la ausencia del dinero o compensación desmotiva, pero la presencia de él, no necesariamente genera motivación. En este sentido la motivación puede ser extrínseca o intrínseca. Extrínseca para aquellos que se motivan por temas externos, no personales; intrínseca para aquellos que se motivan por cosas más internas.

Se recomienda que se realicen test de tipo de motivación a los empleados de tal forma que se puedan identificar cuáles tienen motivación extrínseca e intrínseca y de esta forma poder motivarlos adecuadamente.

Entre las diferentes recomendaciones que se realizan para motivar al personal, se pueden mencionar:

- Promover la participación de los empleados en la generación de ideas. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias, en reuniones GO cada cierto número de días o tomando prácticas de gobierno corporativo.
- Los jefes de área y directores deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación. Se debe tener claro quienes tienen motivación extrínseca e intrínseca
- Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, cada uno de los jefes o directores debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten. Para este punto es de vital importancia la comunicación constante con los empleados.
- Implementar actividades de motivación como son: i) Reunirse individualmente con cada colaborador para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la institución y que su trabajo es valorado y tenido en

cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse frecuentemente y debe poseer políticas claras de incentivos. ii) Reunirse con el grupo de trabajo.

Estrategia No. 3. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos.

Una política de incentivos y reconocimientos no sólo motiva al personal, sino que genera una sana competencia interna por mejorar constantemente. Esta estrategia permitirá definir pautas claras de reconocimientos e incentivos que apoyen las actividades de motivación de la institución. Se recomienda seguir las siguientes actividades:

- Establecer las formas de reconocimiento e incentivos. Hay que tener en claro que el reconocimiento no necesariamente es en dinero. Es importante considerar otro tipo de incentivos que apoyen el reconocimiento verbal. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Sin embargo, la felicitación debería venir acompañada de un incentivo significativo. Entre algunas recompensas se encuentran: Tiempo libre, entradas al cine, Almuerzos e invitaciones a restaurantes, libros, seminarios, etc.
- Establecer la práctica de funcionario del mes. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio.

- Algunas instituciones recompensan los aportes que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y la mejora en los procesos.
- Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Esto podría ser un viaje a finales de año y podría auspiciarse con algún proveedor de la institución.
- Un premio puede consistir en capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento.
- Se puede incrementar el nivel de responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, enviarlos a un curso de capacitación superior. Un empleado sobresaliente puede también servir de enlace con el departamento de personal de la oficina principal o como asesor de otros departamentos.

Estrategia No. 4. Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.

Para esto se recomienda la organización de jornadas de integración que incluyan la contratación de empresas dedicadas a realizar dinámicas orientadas a mejorar la confianza entre grupos de trabajo. Es importante dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a los jefes a fin de que apliquen las recomendaciones impartidas en beneficio de fomentar la conformación de equipos de trabajo.

Estrategia No. 5. Diseñar políticas de promoción y desarrollo humano.

Los ascensos o promoción se logran a través de una estructura vertical, es decir el ideal es que el empleado avance en cargo y por tanto en sueldo y experiencia. Esto permite tener opción a mayores ingresos y si es posible acceso a mayor formación profesional.

Presupuesto de implementación de las estrategias y cronograma

La siguiente tabla muestra un presupuesto de implementación de las estrategias. Luego de ello se muestra el cronograma de implementación.

Tabla 25

Resumen Estrategias y Aplicación

Estrategia	Inversión	Tipo de Aplicación	Duración
1	\$ 3.000,00	Difusión en página institucional. Elaboración de cuadros para departamentos	Constante
2	Por definir	Elección del mejor compañero.	Constante
3	NA	Política	Un mes
4	\$ 10.000	Talleres. Integraciones	Anuales
5	NA	Política	Un mes

Para el cronograma de implementación se debe considerar que algunas estrategias son de constante aplicación, mientras que otras tienen una ejecución en un instante del tiempo. El cronograma quedaría como se muestra a continuación.

Estrategias	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1						
2						
3						
4						
5						

Figura 13: Cronograma

Conclusiones

Durante el desarrollo de la presente investigación, la obtención de datos y las estadísticas obtenidas, la principal conclusión sería que existe un desconocimiento general de los valores de la universidad. El problema de esta realidad radica en que la mentalidad de los directivos no se traslada a los empleados.

En cuanto a los objetivos definidos al inicio de la investigación, se puede concluir que los valores de compromiso, responsabilidad y convivencia o buen vivir; están documentados en los estatutos de la universidad, pero no son conocidos por los empleados. No obstante, dichos valores se practican en gran medida por vocación personal.

Se pudo evidenciar que existe un alto nivel de compromiso o lealtad con la institución, sin embargo eso no se ve reflejado directamente en los niveles de responsabilidad obtenidos a través de las encuestas. Los resultados muestran que esta discrepancia puede venir por una deficiencia del nivel de convivencia o buen vivir, que a pesar de ser un valor institucional, no se ve realizado en el día a día de los empleados. Por otro lado, se pudo concluir que existe distinto grado de compromiso dependiendo de las características socioeconómicas de los empleados. Por ejemplo se concluyó que los empleados solteros son menos comprometidos que los empleados casados, por lo que es necesario determinar factores que puedan acercar a dichos empleados a los valores de la institución y crear así ese vínculo de lealtad que desea la universidad.

En el análisis de regresión se concluyó la causalidad del valor de buen vivir con el valor de compromiso, aunque en este análisis no se mostró significancia del valor de responsabilidad. En el análisis de correlación si se mostraba una relación alta entre estas dos variables.

Finalmente, se elaboró una propuesta de intervención para mejora en la difusión de los valores y en los niveles de compromiso de los empleados. Esta propuesta se encuentra recogida y valorada en el capítulo IV.

La aplicación de la propuesta de intervención es totalmente factible y no requiere de presupuestos elevados. Lo que es necesario es una persona que se dedique a darle seguimiento para que la implementación sea adecuada.

Recomendaciones

Como primera recomendación se plantea la necesidad de difundir la cultura organizacional y los valores de la institución a todo el personal. Se evidenció que existen valores en los empleados pero no son por conocimiento de los valores institucionales sino por desarrollo personal en cada uno de sus puestos.

Un segundo punto de recomendación sería el establecimiento de programas de incentivos o reconocimientos que motiven al personal, tal como se establece en la propuesta de esta investigación.

Finalmente, se recomienda ampliar el estudio a otros tipos de empleados de la institución de tal forma que se puedan comparar resultados y determinar niveles de compromiso entre diferentes grupos. Una vez obtenida esta información, las estrategias a aplicarse en cada departamento deberían ajustarse a su realidad específica.

Referencias

- Abreu, E. (2001). VALORES DESDE LA PERSPECTIVA DE DOCENTES Y ESTUDIANTES DE INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DE TECNOLOGÍA.
- Altair Consultores. (Junio de 2017). *La Elaboración del Plan Estratégico*.
Obtenido de http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior.
- Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones*.
- Casagrande, R. (2002). *Valores Organizacionales: Una Análisis en el Contexto Educativo*. Buenos aires.
- Champoux, J. (2011) *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations* (4th edn). New York, NY: Routledge.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- De Rivas, M. (2014). *La Formación en Valores en la Educación Superior a Distancia*. Loja.
- De-La-Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo (Estudio realizado en CONSTRUFÁCIL COATEPEQUE)*.
- Dess, & Lumpkin. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw Hill.
- Díez-de-Castro, E., García, J., Martín, F., & Perriñez, R. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw Hill Interamericana.
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. McGraw Hill.

- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas, Segunda Edición*. McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*.
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307 - 314.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. *Harvard Business Review*.
- Karlof, B. (1992). *Prácticas de la Estrategia*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque Internacional y de Innovación* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing 10ma Edición*. Prentice Hall.
- Loli, A. (2007). Compromiso Organizacional de los Trabajadores de una Universidad Pública.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*.
- Markovic, M. (2012). *Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role*. United States: Information Age Publishing Inc.
- Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the Terrain. Thousand Oaks, CA, Sage. Chapter 3: Pieces of the Puzzle. What is culture?. P. 55 - 92.

- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Muñíz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Naumov, S. (2011). *Organización Total*. México: Mc Graw Hill.
- Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *International Journal of Good Conscience*, 72-91.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 4, 389 - 416.
- Patterson, M.; West, M.; Shackleton, V.; Dawson, J.; Lawthom, R.; Maitlis, S.; Robinson, D.; Wallace, A. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, N. 4, 379 - 408.
- Plunkett, W., Allen, G., & Attner, R. (2013). Management Meeting and Exceeding Customer Expectations.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración* (Décima Segunda ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Sáenz, B. (2009). *Actitudes y Prácticas Éticas de la Secretaria Ejecutiva dentro de su Ejercicio Profesional*. Esmeraldas.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED v.20 n.4*.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing. Décimocuarta edición*.
- Tobar, K. (2007). *Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Rhenania S.A. Ubicada en la Ciudad de Quito*. Quito.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2a. ed.*. Pearson.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf
- Tseng, F.-C., & Fan, Y. (2011). Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management. *Journal of Business Ethics* (2011) 101, 325-342.
- Uddin, M., Luva, R., & Hossian, M., (2012) *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. Canada: International Journal of Business and Management, Vol. 8 No. 2
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2016). Estatuto de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Universidad Católica Santiago de Guayaquil. (26 de 06 de 2017). Obtenido de <http://www2.ucsg.edu.ec/la-universidad.html>
- Wittmer, D., & Coursey, D. (1996). Ethical Work Climates: Comparing Top Managers in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 6, No. 4, 559 - 572.

Apéndices

Apéndice A: El cuestionario**COMPROMISO ORGANIZACIONAL****CUESTIONARIO**

(Elaborado por Loli Pineda. Adaptado en el Ecuador por Johanna Gálvez)

NO ESCRIBA SU NOMBRE

(Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)

INSTRUCCIÓN

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar, colocando un círculo alrededor de los números de la columna de la derecha (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que mejor exprese su opinión.

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (indeciso)	5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo
----------	--------------------------	----------	---------------	----------	--------------------	----------	---	----------	-----------------	----------	------------	----------	-----------------------

CUESTIONARIO

01	Mi jefe es flexible con relación al cumplimiento de mis objetivos.	1 2 3 4 5 6 7
02	Pienso dejar esta organización tan pronto como sea posible.	1 2 3 4 5 6 7
03	Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	1 2 3 4 5 6 7
04	Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
05	Siento mucho compromiso personal con mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
06	Las cantidades de responsabilidad y esfuerzo que se espera en mi trabajo, están claramente definidas.	1 2 3 4 5 6 7
07	Esta organización me ayudaría si yo necesitara un favor especial.	1 2 3 4 5 6 7
08	No siento obligación alguna de quedarme en esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
09	Para lograr mis objetivos en el trabajo, requiero mi máximo esfuerzo.	1 2 3 4 5 6 7
10	Esta organización ignoraría cualquier queja de mi parte	1 2 3 4 5 6 7
11	Me siento muy útil en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
12	Cuando trabajo, realmente doy todo de mí.	1 2 3 4 5 6 7
13	Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
14	Trabajo a toda mi capacidad en todas las actividades laborales.	1 2 3 4 5 6 7
15	Hago mi mayor esfuerzo para ser exitosa (o) en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7
16	Si la organización encontrara una forma más eficiente de efectuar mi trabajo, me reemplazaría.	1 2 3 4 5 6 7

17	Me siento pieza clave en esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
18	Cuando me entero que existen oportunidades de trabajo en otras organizaciones, casi siempre trato de aprovecharlas.	1 2 3 4 5 6 7
19	Mi jefe (a) me da la autoridad de hacer las cosas como creo conveniente.	1 2 3 4 5 6 7
20	Esta organización realmente se ocupa en aumentar mi bienestar.	1 2 3 4 5 6 7
21	Encuentro ayuda por parte de la organización cuando tengo un problema.	1 2 3 4 5 6 7
22	Cuando trabajo, lo hago con intensidad.	1 2 3 4 5 6 7
23	Es muy probable que obtenga un aumento o un ascenso en esta organización si efectúo mi trabajo con mucha calidad.	1 2 3 4 5 6 7
24	Esta organización denota muy poca preocupación por mí.	1 2 3 4 5 6 7
25	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	1 2 3 4 5 6 7
26	Esta organización toma en cuenta mis opiniones.	1 2 3 4 5 6 7
27	Tengo la firme intención de buscar trabajo en otra organización, dentro los próximos doce meses.	1 2 3 4 5 6 7
28	Moralmente le debo mucho a esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
29	Las personas en esta organización saben que trabajo desde muy temprano hasta muy tarde.	1 2 3 4 5 6 7
30	Me siento libre para ser yo misma (o) en esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
31	Mi trabajo bien hecho es muy importante para la organización.	1 2 3 4 5 6 7
32	Con frecuencia preferiría quedarme en casa, en vez de asistir al trabajo.	1 2 3 4 5 6 7

33	Hay muchas oportunidades para hacer una buena carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
34	Los objetivos de esta organización son comprendidos por casi todo el que trabaja aquí.	1	2	3	4	5	6	7
35	Esta organización me ha preparado, mediante la capacitación, para hacer muy bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
36	De todo a todo, estoy muy satisfecho con mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7
37	Conozco muy bien como funcionan las cosas en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7

Conteste como corresponda

38. Edad 39. Sexo 40. Estado Civil 41. Grado de estudios

42. Antigüedad en la organización (en años cumplidos) 43. Antigüedad en el puesto actual (en años cumplidos)

Antes de entregar este cuestionario, revise que esté contestado totalmente

¡MUCHAS GRACIAS!



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



91

SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Johanna Paola Gálvez Martin, con C.C: # 0918290982 autora del trabajo de titulación: Influencia de los valores organizacionales en el compromiso del empleado administrativo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de enero de 2018

f. _____

Nombre: Gálvez Martin Johanna Paola

C.C: 0918290982



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de los valores organizacionales en el compromiso del empleado administrativo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Gálvez Martin, Johanna Paola		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie, Gutiérrez Candela Glenda		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de enero del 2018	No. DE PÁGINAS:	85
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos Humanos, Administración de Empresas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Valores Institucionales, Empleado Administrativo, Compromiso.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Este estudio tiene por objetivo determinar la relación existente entre los valores institucionales de la UCSG y el compromiso de los empleados administrativos mediante el uso de una encuesta de satisfacción laboral, para desarrollar una propuesta de mejora en la cultura organizacional. Es un estudio de tipo cuantitativo que usa la metodología empleada por Loli Pineda (2007) que consiste en la elaboración de un cuestionario basado en una escala de Likert de 7 niveles que denotan el acuerdo o desacuerdo del encuestado con la afirmación propuesta. Dicho cuestionario se resumió y se clasificaron las afirmaciones acorde a los valores estudiados, entre los que destacan el compromiso, la responsabilidad y el buen vivir o convivencia. La muestra es estratificada y se dirigió al personal administrativo de la institución. Entre los resultados se observa el nivel de compromiso, relativamente elevado de los empleados, así como los campos en los que se debe trabajar para mejorar el nivel de responsabilidad y convivencia. Al final se realiza una regresión para determinar la incidencia de los otros valores institucionales sobre el compromiso y se realiza una propuesta de intervención por parte de la investigadora.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0991681915	E-mail: johanna.galvez@cu.ucsg.edu.ec / johanna.galvez@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			