



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional**

### **Línea de Investigación:**

Educación, comunicación, cultura, sociedad y valores.

### **Autores:**

MARÍA SALOMÉ CHIGUANO CRUZ  
ALEXIS GIOVANNY RAMÍREZ ENRÍQUEZ

### **Directora:**

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2020

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

**Línea de Investigación:**

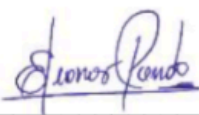
Educación, comunicación, cultura, sociedad y valores.

**Autores:**

MARÍA SALOMÉ CHIGUANO CRUZ  
ALEXIS GIOVANNY RAMÍREZ ENRÍQUEZ

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Aitor Larzabal Fernández, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Dayami Lima Rojas, Mg.

CALIFICADOR

f. 

María Isabel Ramos Noboa, Mg.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA SALOMÉ CHIGUANO CRUZ**, con CC. **1804209383**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, mayo 2020



**MARÍA SALOMÉ CHIGUANO CRUZ**  
**CC. 1804209383**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ALEXIS GIOVANNY RAMÍREZ ENRÍQUEZ**, con **CC. 1804922365**, autor del trabajo de graduación intitulado: “**MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

- 3.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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.
- 4.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, mayo 2020



**ALEXIS GIOVANNY RAMÍREZ ENRÍQUEZ**  
**CC. 1804922365**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme en cada paso y darme sabiduría en este arduo caminar, a mis padres quienes son los pilares fundamentales de mi vida y quienes con su ejemplo de esfuerzo y dedicación han sabido ser mi apoyo incondicional en esta etapa y a los docentes por compartir día a día sus conocimientos y experiencias, sin su apoyo probablemente no lo hubiese logrado.

*Salomé Chiguano Cruz.*

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia por el apoyo recibido durante todo el periodo universitario para lograr culminarlo con éxito. De manera especial a mis padres que me forjaron como una persona de buenos valores y capaz de alcanzar cualquier meta que me proponga, a mi hermano por los consejos y conocimientos que me han permitido seguir adelante, aunque el camino no sea fácil, finalmente a mis docentes que con el mejor de los ánimos impartieron todo su conocimiento durante estos cinco años de carrera universitaria.

*Alexis Ramírez Enríquez.*

En especial a nuestra querida tutora Eleonor Pardo Paredes por la paciencia, la dedicación y el cariño, sin su amplio conocimiento este proyecto no hubiese sido posible.

*Salomé y Alexis.*

## **DEDICATORIA**

A todos aquellos que decidieron superar y sonreír.

## RESUMEN

Se presenta un modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato, institución de educación superior, dadas las manifestaciones de debilidad en el compromiso y en la cultura organizacional de la misma. La directriz macro fue validar un modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional. El compromiso y la cultura organizacional comparten una relación bilateral puesto que los colaboradores con un fuerte compromiso y motivación poseen un desempeño eficaz, de esto va a depender el grado de identificación que exista con la cultura de la organización. Metodológicamente, se la abordó con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo. Se utilizó el Cuestionario de Compromiso Organizacional y el de Cultura Organizacional de Velásquez (2017) y fueron aplicados a 160 colaboradores de áreas docente y administrativa, con un Alpha de Cronbach de ,90. Desde los resultados obtenidos, se concluye que, dentro de la organización el compromiso organizacional se encuentra debilitado y en la cultura organizacional no existe una orientación específica. Por lo tanto, se establecen los criterios del modelo estratégico en aras de reforzar el compromiso organizacional y direccionar a la institución a una cultura organizacional flexible-innovadora. Dicho modelo cuenta con tres fases, cada una posee actividades específicas que conducen al fortalecimiento del compromiso y el trabajo en el equipo para así a largo plazo alcanzar la identificación con una cultura deseada. El modelo fue validado por criterio de especialistas, escogidos desde la base de la metodología Delphi y beneficiarios directos de la institución.

**Palabras claves:** compromiso organizacional, cultura organizacional, modelo estratégico, gestión institucional.

## ABSTRACT

A strategic model for organizational commitment and culture is presented for the Pontifical Catholic University of Ecuador in Ambato, a higher education institution, due to its weaknesses in this area. The macro guideline was to validate the strategic model for commitment and culture. Commitment and organizational culture share a bilateral relationship given that employees who have a strong commitment and motivation perform effectively, depending on the degree of identification they have with the culture of the organization. The methodology of the study followed a quantitative approach; it has a non-experimental design and a cross-sectional and descriptive scope. The Velásquez Organizational Commitment and Organizational Culture Questionnaire (2017) was applied to 160 employees of the teaching and administrative staff with a Cronbach Alpha of .90. The findings made it possible to conclude that commitment within the organization is weak and there is not a specific orientation in the organizational culture. Therefore, criteria for the strategic model was established in order to reinforce organizational commitment and to guide the institution toward a flexible-innovative organizational culture. This model has three stages; each one includes specific activities that strengthen commitment and teamwork in order to reach a long-term identification with the desired culture. The model was validated with criteria from specialists chosen by the Delphi methodology and the direct beneficiaries of the institution.

**Key words:** organizational commitment, organizational culture, strategic model, institutional management

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	5
1.1.    Compromiso Organizacional.....	5
1.1.2.    Importancia del Compromiso Organizacional.....	7
1.1.3.    Enfoques del Compromiso Organizacional.....	7
1.1.4.    Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	9
1.1.5.    Factores del Compromiso Organizacional.....	10
1.1.6.    Causas del Compromiso Organizacional.....	11
1.1.7.    Consecuencias del Compromiso Organizacional.....	12
1.2.    Cultura Organizacional.....	12
1.2.1.    Factores que intervienen en la cultura organizacional.....	15
1.2.2.    Niveles en la observación de la cultura organizacional.....	16
1.2.3.    Dimensiones de la cultura organizacional.....	17
1.2.4.    Importancia de la cultura organizacional en las empresas.....	19
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
2.1.    Tipo de investigación, enfoque y alcance.....	21
2.1.1.    Tipo de investigación y corte.....	21
2.1.2.    Enfoque.....	21
2.1.3.    Alcance.....	21
2.2.    Herramientas.....	22
2.3.    Participantes.....	23
2.3.1.    Población.....	23
2.4.    Características de la institución.....	24
2.5.    Procedimiento metodológico.....	26
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	29
3.1.    Análisis Descriptivo.....	29

3.2.	Discusión de resultados obtenidos de la aplicación instrumental.....	30
3.3.	Modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación superior .....	35
3.3.1.	Antecedente de la propuesta .....	35
3.3.2.	Objetivo .....	36
3.3.3.	Justificación .....	37
3.3.4.	Fases del Modelo Estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional.....	38
3.3.5.	Validación de la Propuesta .....	54
3.3.6.	Análisis de la evaluación de la propuesta.....	58
	CONCLUSIONES.....	59
	RECOMENDACIONES.....	60
	BIBLIOGRAFÍA.....	61
	ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones que mide el Cuestionario de Cultura Organizacional .....	22
Tabla 2. Dimensiones que mide el Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	23
Tabla 3. Datos del personal sobre la base del nivel de instrucción, el área de trabajo y el sexo .....	24
Tabla 4. Datos del personal sobre la base de la auto identificación étnica, el área de trabajo y el sexo .....	24
Tabla 5. Análisis por Puntuaciones Directas en el Cuestionario de Compromiso Organizacional y de Cultura Organizacional .....	29
Tabla 6. Correlación de las variables: Compromiso y Cultura organizacional .....	31
Tabla 7. Programación de la fase uno: Del conocimiento del puesto al compromiso, factores que fortalecen el trabajo en equipo.....	41
Tabla 8. Programación de la fase dos: Hacia un nuevo estilo de cultura .....	46
Tabla 9. Programación de la fase tres: Detona la innovación y prototipa tus sueños .....	51
Tabla 10. Datos del profesional validador .....	55
Tabla 11. Datos del profesional validador .....	55
Tabla 12. Datos del profesional validador .....	55
Tabla 13. Datos del profesional validador .....	55
Tabla 14. Cuestionario de Cumplimiento Técnico para validación por especialistas .....	57
Tabla 15. Datos del beneficiario .....	58
Tabla 16. Datos del beneficiario .....	58

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fases del Modelo Estratégico de Compromiso Organizacional .....	36
---	----

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario de Compromiso Organizacional .....	66
Anexo 2: Cuestionario de Cultura Organizacional .....	67
Anexo 3: Cuestionario de Evaluación para Especialistas .....	68
Anexo 4: Cuestionario de Evaluación para Especialistas .....	70
Anexo 5: Cuestionario de Evaluación para Especialistas .....	72
Anexo 6: Cuestionario de Evaluación para Especialistas .....	74
Anexo 7: Cuestionario de Evaluación para Especialistas .....	76
Anexo 8: Cuestionario de Evaluación para Especialistas .....	77
Anexo 9: Cuestionario de Evaluación para Beneficiarios .....	79
Anexo 10: Cuestionario de Validación por Beneficiarios .....	81

## INTRODUCCIÓN

Una vez revisadas las diferentes investigaciones sobre compromiso y cultura organizacional, se infiere que ambas son manifestaciones que se encuentran presentes en el campo laboral, que influyen directamente en el desempeño de los colaboradores y constituye uno de los temas centrales de impacto psicosocial en las personas que trabajan. Si uno de estos elementos, se encuentran desvinculados del área organizacional causan altos niveles de desmotivación (interno), la inadecuada gestión con el personal, la percepción de un liderazgo paternalista, un clima laboral inadecuado al igual que un poco involucramiento del personal en la gestión institucional y la ambigüedad en la descripción del rol, que han ocasionado efectos negativos en la interacción con las jefaturas, el déficit en los niveles de desarrollo organizacional, los bajos índices de sentido de pertenencia del personal con la organización junto a la tendencia de la disminución de la productividad y la negligencia en el cumplimiento de las actividades esto relacionado al compromiso organizacional.

Desde la cultura organizacional, se presencian elementos negativos en la interacción, débil identificación con la institución, inadecuada comunicación interpersonal e incompatibilidad de valores, creencias y comportamientos. Todo esto ocasiona efectos negativos en la institución, como errores en el cumplimiento de las actividades relacionadas a las políticas institucionales, conflictos por incompatibilidad de criterios entre los colaboradores, bajos niveles de productividad y rendimiento, incongruencia en el ejercicio de valores institucionales y entre la cultura deseada por la alta dirección y la existente.

En una investigación realizada en la empresa Megaprofer, con el objetivo de identificar si existe relación entre el compromiso organizacional e índice de rotación de personal, se aplicaron varios instrumentos de recolección como el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen de 1997 el Cuestionario de Intención de Rotación Voluntaria a una muestra de 114 empleados. Se encontró que existe relación entre compromiso organizacional e índice de rotación de personal, pero se evidenció la necesidad de trabajar en el diseño de actividades para mejorar el nivel de satisfacción del personal según la percepción que poseen de su trabajo, el ambiente laboral y sus jefes inmediatos (Bustos, 2015).

En un estudio llevado a cabo en la Asociación de Confeccionistas Textiles de Tungurahua – ACONTEX, el objetivo fue determinar la relación que existe entre la aplicación del liderazgo

femenino empresarial sobre el compromiso organizacional en las empresas de la industria de confección textil, se aplicaron cinco instrumentos como el test de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1974), la guía de entrevista sobre liderazgo femenino empresarial (Bucarey & López, 2016) y la guía de entrevista sobre compromiso organizacional (Claire-Rocha & Böhr-Pelaez, 2004), el Test de Compromiso Organizacional (Meyer & Allen, 1997) y el test de percepción de liderazgo (Mellado-Ruiz, 2005) mismos que fueron ejecutados en una población de once empresarias y sus 46 colaboradores. Se obtuvo como resultados que el liderazgo femenino empresarial sí interviene en el compromiso organizacional en el sector de confección textil (Pardo-Paredes, 2018).

En una investigación realizada en la PUCESA con la finalidad de diseñar una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral, se aplicó el cuestionario de cultura organizacional dirigido al personal que labora dentro de la PUCESA y un cuestionario de desempeño laboral validada por expertos, dirigido a la población de la PUCESA. Se obtuvo como resultado problemáticas dentro de la institución educativa por lo que se llevó a cabo una estrategia de intervención (Basantes, 2019).

En una investigación realizada en la empresa Alvarado Ortiz con la finalidad de determinar la relación entre las variables inteligencia emocional y cultura organizacional, se aplicó el cuestionario de cultura organizacional y un cuestionario de inteligencia emocional, validado por expertos, dirigida a los colaboradores de la empresa Alvarado Ortiz Construcciones. Se obtuvo como resultado que la inteligencia emocional está altamente relacionada con la cultura organizacional en la organización (Rodríguez, 2015).

El compromiso y la cultura organizacional son ejes principales en la directriz de las organizaciones; por ello, se han aplicado varios instrumentos en diferentes estudios que permiten obtener datos de la influencia de estas dos variables para el campo laboral en donde han sido estudiadas, tener un modelo estratégico beneficiaría directamente al mejoramiento de la estructura empresarial y del desempeño de los trabajadores de la organización donde, se va a aplicar de manera directa.

Es de gran interés la realización del presente proyecto, proporciona una guía detallada sobre métodos de mejora para la estructura organizacional a las diferentes autoridades y de esta manera, establecer estrategias de aumento de productividad que conduzcan al alcance de las

metas propuestas por la institución. Además, constituye uno de los temas centrales de impacto psicosocial en las personas que trabajan dentro de la institución. En base al problema percibido, se establecen los siguientes objetivos:

#### Objetivo general

Validar un modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior.

#### Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente lo referido al compromiso organizacional, cultura organizacional y al modelo estratégico.
2. Diagnosticar el compromiso y la cultura organizacional actual de la institución de educación superior.
3. Diseñar un modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior.
4. Evaluar el modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior por criterio de especialistas y beneficiarios.

Para alcanzar dichos objetivos, se parte de una metodología de tipo cuantitativa, se recolectarán datos numéricos mediante los instrumentos denominados Cuestionario de Compromiso Organizacional y de Cultura organizacional, con confiabilidad mediante el alfa de Cronbach de 0.798 y 0.868 respectivamente, propuesto por Elia Velásquez (2017). El diseño es no experimental, puesto que, se estudiará el compromiso y la cultura organizacional de los trabajadores tal y como sucede de forma natural, de corte transversal porque los datos se tomarán en un único período de tiempo y de alcance descriptivo pues a partir de los resultados estadísticos, se podrá diagnosticar el nivel de compromiso y cultura organizacional en la institución. La población comprendida el personal docente y administrativo a tiempo completo de la PUCE – Ambato.

El presente trabajo de investigación es de gran importancia tanto para empleados como para empleadores; el análisis del compromiso y cultura organizacional tiene como objetivo distinguir, identificar y orientar el accionar pertinente de la institución. Es de gran interés la realización de este proyecto, pues proporciona una guía al departamento de recursos humanos en miras de fortalecer el compromiso y cultura organizacional, y en consecuencia, se potencie el funcionamiento de la institución en cuanto a estrategia, estructura y sistemas. Es de suma

importancia que el departamento de talento humano de la institución cuente con un modelo estratégico actualizado en cuanto a mejora organizacional continua; de esta manera, favorecer un mejor rendimiento de los colaboradores.

El proyecto planteado cuenta con estrategias actuales especialmente diseñadas para el sector de educación superior, además, se ha optado por la concatenación de las temáticas compromiso y cultura organizacional, variables muy poco trabajadas en conjunto en este contexto. El proyecto cuenta con una aplicabilidad alta, dado que los resultados obtenidos, coadyuvaron para la construcción de la alternativa de mejora: un modelo estratégico enfocado en el compromiso y la cultura organizacional de la población de estudio, en miras de fortalecer estas áreas y reflejarlas en mejores niveles de desarrollo organizacional; hay una gran apertura para su aplicación desde las autoridades y líderes, así también, la viabilidad necesaria para el efecto. Los beneficiarios de esta propuesta son el sector educativo superior de la ciudad de Ambato. De acuerdo con los objetivos de desarrollo sostenible, se busca incentivar la paz, justicia e instituciones sólidas (Objetivo 16), promover el trabajo decente y crecimiento económico (Objetivo 8), dictaminados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020).

Por último, en respecto de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, el presente proyecto, se alinea a incentivar una sociedad participativa, con un estado cercano al servicio de la ciudadanía (objetivo 7); garantizar el trabajo digno en todas sus formas (objetivo 9) e impulsar la transformación de la matriz productiva (objetivo 10). (SENPLADES, 2017).

## CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA

### 1.1. Compromiso Organizacional

#### 1.1.1. Evolución conceptual del compromiso organizacional

Durante las últimas cuatro décadas, la conceptualización del compromiso organizacional ha sufrido una importante evolución; se estima que es a causa del surgimiento de la psicología organizacional y positiva (Ávila, Portalanza y Duque, 2017).

Uno de los primeros análisis respecto al constructo, se llevó a cabo en la década de los setenta por los autores Katz y Kahnen, quienes definen al compromiso organizacional como la interiorización e identificación de los trabajadores con los objetivos empresariales, a efecto de que, el individuo establece una correspondencia entre las metas y sus propósitos (Rivas, 2010, citado en Gómez, 2015).

El tema de compromiso organizacional a lo largo del tiempo ha generado diversas acepciones, mismas que guardan ciertas semejanzas y sirven de aporte fundamental para el estudio de esta variable de estudio en la presente investigación. Es así como el año de 1997, Steers refiere al compromiso organizacional como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización” (citado en Arias et al, 2003, p. 15).

Posteriormente, en Modway et al., 1979 (citado en Gómez, 2015) proponen una serie de principios que brindan ciertos parámetros referentes a la actitud del compromiso organizacional, en los cuales, se admite la interrelación entre los valores organizacionales y objetivos propios del empleado. Además, señala que, el empleado a pesar del esfuerzo que gasta en nombre de la empresa, mantendrá el deseo de permanecer en ella (Gómez, 2015).

Más adelante, es definido por O`Reilly y Chatman, 1986 (citado en Fernández, 2017) como el “vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que refleja el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización” (p. 31). Esto aduce al nivel de identificación que poseen los empleados con la organización, puesto que comparten los mismos intereses y metas; con ello persiste el deseo de mantener una relación.

Inmediatamente, Mathieu y Zajac, 1990 (citado en Gómez, 2015) proponen que el compromiso es un vínculo entre el individuo y la organización. A su vez Meyer y Allen, 1991 (citado en Hurtado, 2017) promulgan que es “un estado psicológico que caracteriza relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en la misma” (p. 19). Esta definición comulga con la idea de que el compromiso organizacional va más allá del nivel participación e identificación propuesto por los anteriores autores: emplea los tres componentes de éste para así determinar el grado de compromiso.

Años después, Robbins, 1999 (citado en Edel, García y Casiano, 2007) menciona que es un estado de identificación en donde el empleado mantiene una filiación con una organización en particular y desea continuar en ella. Asimismo, el compromiso organizacional constituye una de las tres actitudes que un individuo posee en relación con su trabajo.

Otra contribución fue la de Hellriegel et al, 1999 (citado en Edel, García y Casiano, 2007) quien lo conceptualiza como el nivel de afinidad y participación que posee el empleado con la organización. Se caracteriza por:

- Aceptación y creencia de metas y valores organizacionales.
- Predisposición para realizar esfuerzos a favor de la organización.
- El anhelo de continuar en la organización.

Por otras definiciones más recientes como la de autores como Davis y Newstrom, 2003 (citado en Espinoza, 2016) quienes manifiesta que el compromiso organizacional representa el nivel de identificación que tiene el empleado con su trabajo y su deseo por participar activamente en ella. Frecuentemente, se ve reflejado en empleados que con mayor antigüedad y que han crecido profesionalmente dentro de una empresa.

El compromiso organizacional, se entiende como el deseo de un individuo de permanecer en una organización. Este constructo influye en el hecho de que, un empleado que desee mantenerse en el trabajo, establezca una retención u opte por una rotación (Figuroa, 2017). Autores como Robbins y Judge, 2013 (citado en Espinoza, 2016) determinaron que el compromiso organizacional, se produce cuando el empleado logra identificarse con la organización, sus políticas, metas, y anhela continuar en ella. Dichos autores concuerdan en que el compromiso organizacional es aquel vínculo o estado psicológico constituido de aquellas

expectativas explícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y que forman parte del contrato formal.

### 1.1.2. Importancia del Compromiso Organizacional

Dentro de las organizaciones, es importante mencionar que el compromiso organizacional es considerado “un factor de éxito, superpone valores muy importantes en el comportamiento organizacional como la lealtad, el involucramiento y la predisposición para el trabajo en equipo, que tendrán como consecuencia resultados eficientes y eficaces” (Rivera, 2010, p. 20). Al consolidar dichos valores y actitudes en cada uno de los individuos, se facilitará la consecución de los objetivos y las metas organizacionales.

Desde el punto de vista de Rodas, 2013 (citado en Cervera, 2018) la importancia del compromiso organizacional radica principalmente en el impacto que genera en las actitudes y comportamientos del trabajador, como son: bajos índices de ausentismo y rotación del personal, aceptación de objetivos y valores organizacionales y eficiencia y bienestar del personal.

### 1.1.3. Enfoques del Compromiso Organizacional

Al revisar investigaciones acerca del compromiso organizacional, se ha encontrado que existen dos diversas aceptaciones referentes a este tema. Por un lado, un enfoque bidimensional (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974, y Becker, 1960 citado en Gonzáles y Antón, 1995) en donde el compromiso, se divide en actitudinal y conductual, y por otro lado el enfoque multidimensional (Meyer y Allen, 1997, citado en Córdova, 2005) que refiere al compromiso como la fusión de tres componentes: el afectivo, de continuidad y normativo.

#### Compromiso Organizacional: Enfoque Bidimensional

Dentro del enfoque bidimensional, se menciona que el compromiso, se encuentra dividido en compromiso actitudinal y conductual.

## Compromiso Actitudinal

Así como manifiestan Monday & Steers (1982) el comportamiento actitudinal “se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización” (citado en Mijares, 2011, p. 15). Entiéndase como aquellas congruencias individuales – organizacionales que originan ideas orientadas a establecer y aceptar la cultura de la organización, e instauran el deseo de pertenencia hacia ésta. Cabe señalar que este enfoque ha sido estudiado a profundidad y, se ha confirmado que “existen relaciones entre compromiso y una serie de determinantes o variables entre las que encontramos: índice de ausentismo, rotación de personal, productividad, entre otros” (Meyer & Allen, 1997 y Córdoba, 2005, citado en Mijares, 2011, p. 15); la información brindada permite entender la dinámica del compromiso como un elemento fundamental en la gestión del talento humano.

## Compromiso Conductual

Dentro del compromiso organizacional el componente conductual, se centra “en los mecanismos que favorecen que el trabajador se identifique con la empresa para la cual labora” (Monday & Steers, 1982; Meyer & Allen, 1997, citado en Córdoba, 2004, p. 23), lo que presume que existen elementos y condiciones dentro de la organización que favorecen al nacimiento de la lealtad con la misma.

## Compromiso Organizacional: Enfoque Multidimensional

El compromiso organizacional dentro de este enfoque no es constituido como un constructo único, sino más bien como un estado dividido en tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad.

## Compromiso Afectivo

El compromiso es un vínculo afectivo, pues, se centra en el apego que siente el trabajador hacia la organización. Es importante mencionar que “toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización” (Arias et al, 2003, p. 17). Se denota aquel apego emocional de los empleados con la organización, cuando los valores y los objetivos tanto individuales

como organizacionales son congruentes. Los individuos que poseen este compromiso, se caracterizan porque desean permanecer en la empresa a medida que se involucran con la misma.

#### Compromiso de Conveniencia o de Continuidad

Hace referencia aquella necesidad de pertenecer a la empresa, puesto que dejarla implicaría renunciar a todo lo invertido. Al conceptualizar el compromiso de continuidad, Rivera (2010) manifiesta que es el “apego material del colaborador con la empresa. Su estabilidad en la empresa es circunstancial y su desempeño está en cumplir con los mínimos aceptables o dar el mínimo esfuerzo para asegurar la continuidad en el puesto de trabajo” (p. 34); se refleja aquí la existencia del vínculo por medio de un compromiso por omisión, en donde dejar la organización implicaría perder lo invertido.

#### Compromiso Normativo

El compromiso normativo es aquel sentido de obligación y lealtad por la organización, tras sentir el deber de retribuir lo recibido por parte de la misma. Dentro de este componente “se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas), conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia” (Arias et al, 2003, p. 17), considerada como aquella obligación moral de parte de los individuos por mantenerse en la organización.

### 1.1.4. Dimensiones del Compromiso Organizacional

#### Conocimiento del puesto

Dentro de esta dimensión, se destaca que el colaborador poseerá un conocimiento pleno afin a la naturaleza y las funciones del cargo que desempeña, de igual manera dicho conocimiento proporcionará las herramientas para desarrollarse con experticia dentro del campo técnico y especializado del mismo. Deberá cumplir a cabalidad las funciones inherentes a su cargo y tener noción de las relaciones existente entre su área de trabajo y las demás existentes en la empresa.

## Compromiso

Contar con colaboradores que posean compromiso conlleva que los mismos desempeñen las actividades a su cargo con entrega y vigor con el fin de defender los intereses generales de la institución. Existen ciertos factores que facilitan el compromiso de los colaboradores con la organización y estos son: un salario adecuado y justo de acuerdo a las funciones que desempeña, contar con un suministro adecuado de las herramientas necesarias para la realización adecuadamente del trabajo y un clima laboral adecuado que le facilite al trabajador ser puntual en la entrega oportuna de las actividades a su cargo.

## Trabajo en equipo

El trabajo en equipo dentro de una organización supone que los colaboradores estén comprometidos con el alcance de los objetivos institucionales a través de una adecuada comunicación y colaboración de todos los miembros del equipo. Para alcanzar éxito en las actividades, se pretende promover y garantizar el trabajo en equipo, mismo que, se logrará a partir de un clima laboral adecuado, el cual permitirá que sus colaboradores se sientan motivados, satisfechos y comprometido con la eficiencia.

### 1.1.5. Factores del Compromiso Organizacional

De acuerdo con Steers, 1997 (citado en Cañarte, 2018) el compromiso organizacional, es aquella relación de identificación e involucramiento entre el individuo y la organización. El autor plantea dentro de su modelo tres fuentes o factores que influyen en el compromiso organizacional: a) características personales, b) características del trabajo y c) las experiencias laborales. De manifiesto, según Cañarte (2018):

a) **Características personales:** Engloba la personalidad y aquellos aspectos demográficos relativos. Incluye características como: la autoestima, necesidad de logro y poder, educación, edad, tensiones en el rol, satisfacción por la vida, estado civil, etc.

En cuanto a la edad, se relaciona de manera que permite definir el grado de compromiso que tiene el individuo con la empresa: los empleados que tiene una edad avanzada tienden a permanecer mayor tiempo en la organización, por lo tanto, mantienen un mayor compromiso con esta. Desde el punto de vista de la educación, autores como Mowday, Porters y Steers, 1982

(citado en Cañarte, 2018) determinan que la relación existente es negativa, mientras mayor nivel de educación posean los empleados mayores son sus expectativas, aspiraciones que posiblemente la empresa no logra satisfacer.

b) **Características del trabajo:** Algunas de ellas como: la antigüedad, puesto de trabajo, identidad con la tarea, relaciones interpersonales, discreción, retroinformación, número de horas trabajadas, entre otros. Se establece que la antigüedad del individuo influye de manera positiva en el nivel de compromiso con la organización. El puesto de trabajo es otra de las características que contribuye a fortalecer el compromiso organizacional, según Tilly, 1996 (citado en Cañarte 2018) los empleados que ocupan un puesto superior jerárquicamente posee mejores actitudes que aquellos en puesto inferiores.

c) **Experiencias laborales:** Representan aquellas actitudes del grupo, satisfacción laboral, inversiones de tiempo, esfuerzo, incentivos laborales, confianza en la organización, etc. Al hablar de la satisfacción laboral, los empleados más satisfechos son aquellos más comprometidos con la organización (Mathieu & Zajaz, 1990, citado en Cañarte, 2018).

Dentro de las organizaciones, los planes de incentivos laborales son uno de los aspectos que mayor compromiso genera, dado que mientras mayores beneficios posean los empleados mayores será su compromiso con la organización.

#### 1.1.6. Causas del Compromiso Organizacional

Al estudiar el compromiso organizacional, Lagomarsino, s.f (citado en Gómez, 2015) menciona que los distintos tipos de compromiso organizacional de dos grupos causales: la configuración institucional de la organización y el estilo de liderazgo.

○ **La configuración institucional de la organización:** Son todas aquellas medidas que la organización plantea para el diseño de las políticas de gestión del talento humano; incluye procesos de reclutamiento y selección de la persona, programa de formación y desarrollo, políticas salariales, etc. Los trabajadores evalúan cada uno de estos aspectos y determinan si desean continuar la relación con la empresa. Dentro de las organizaciones en donde los empleados, se encuentran involucrados en los procesos que superan los simples objetivos de la empresa, el compromiso organizacional es alto (Gómez, 2015).

○ **El estilo de liderazgo:** Tendrá gran efecto en el compromiso de los trabajadores el tipo de liderazgo que ejerzan los directivos frente a sus colaboradores. Frecuentemente, la admiración y el respeto que tienen los empleados por los directivos les conduce a comprometerse con las políticas, valores, metas e ideales que estos sostienen. A medida que estas metas y políticas concuerden con los de la empresa, el compromiso de los empleados incrementará (Gómez, 2015).

#### 1.1.7. Consecuencias del Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional, es una de las actitudes laborales más estudiadas dentro del ámbito organizacional; por lo tanto, existen una serie de investigaciones que reflejan ciertas consecuencias “una de las principales... es que sostienen una relación negativa con la rotación y la intención de abandono, es decir, a mayor compromiso con la organización, menores serán los índices de rotación o de abandono de la empresa” (Fernández, 2017, p. 46). Esto aduce que los efectos del compromiso organizacional, conducen a establecer efectos positivos que benefician tanto a los trabajadores como a la empresa en el alcance de las metas.

Desde la perspectiva de Meyer y Allen, 1997 (citados en Fuentes, 2015) están asociadas: a) la preservación del empleo, reflejada por reducción de *turnover*; b) al comportamiento productivo, mediante la asiduidad, desempeño y ciudadanía; c) al bienestar del colaborador, manifestada por la salud física y psicológica, y; d) por el progreso en la carrera (p. 86). Es así como el compromiso organizacional es uno de los factores claves para alcanzar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones, contar con colaboradores que poseen un compromiso sólido conlleva a que estos estimen su trabajo y deseen permanecer en la organización, acción que favorece a ambas partes involucradas, colaborador-empresa al momento de alcanzar las metas institucionales.

#### 1.2. Cultura Organizacional

Schein, 1996 representó el concepto de cultura organizacional como “las formas dadas por hecho, compartidas y tácitas en que se percibe, piensa y reacciona a los diferentes contextos” (citado en Dávila & Martínez, 1999, p. 21). Este autor, se centró básicamente en la reacción a

diferentes situaciones producidas por un contexto u otro que están dadas por hecho: siguen un patrón lineal o que se convirtieron en una rutina de manera colectiva.

El papel de la cultura organizacional ha alcanzado nuevos rumbos en el ámbito laboral, pues es un factor determinante para varios procesos normativos como la salud, el desempeño y el bienestar laboral. Esto ha incrementado el interés por estudiar este tema por parte de los profesionales en las organizaciones. Este trabajo investigativo pretende recopilar fundamentos teóricos importantes donde está implicada la cultura organizacional a favor del estudio de la misma; de igual manera al abordar factores externos e internos visibles en una organización.

Fireston y Wilson, 1985 definieron la cultura organizacional como un “sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas” (citados en Dávila & Martínez, 1999, p. 21). La empresa, cuenta con una cadena de significados adquiridos a lo largo del tiempo, en su transcurso por la misma y así realizar sus actividades grupales de manera eficaz y eficiente en miras a un desenvolvimiento efectivo de las tareas de la empresa. La cultura organizacional es un tema sumamente amplio en el que, se abordan diferentes temáticas que van a ayudar a un mejor desarrollo del personal en la empresa.

La cultura organizacional y el auge de su interés, se centra en los inicios de la década de los ochenta, de tal manera que varios estudiosos han profundizado varios aspectos sobre este tema, en clave de una valía científica que ha permitido que las organizaciones actúen de manera estratégica y efectiva. La cultura dentro de las organizaciones es importante tanto para la persona que se encarga de los procesos administrativos como para el psicólogo encargado del área de talento humano,, ambos pretenden promover los cambios que propiciarán una mejora significativa en cuanto al desempeño de los mismos trabajadores y en la efectividad de la empresa.

Varios antropólogos, sociólogos entre otros estudiosos de la década de los ochenta, se han centrado en temas específicos acerca de la cultura en general, se menciona que “el estudio del origen de los elementos culturales y su dinámica de cambio, ha sido abordado por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos” (Rodríguez, 2009, p. 70); con esto en mente, se nota cómo aparece paulatinamente la cultura organizacional, las perspectivas abordadas para el estudio de la cultura ya no solo se centran en la observación de la estructura social o la ideología

de las personas: aparecen nuevas perspectivas para el estudio de la misma como el liderazgo o el aprendizaje, lo que permite que hoy en día, se conozca los elementos propios de la cultura que cada empresa tiene.

Al conceptualizar la cultura, Llanos et al. (2016) “hace referencia a aquellas características que permiten a una persona o grupo mantener su identidad propia... se refiere a personas versadas en varios temas- es decir- su nivel de conocimiento en variedad de temas” (p. 8); esto comulga con la idea de la cultura vista desde los ámbitos organizacionales. Si, se considera a la cultura como “el modo de vida o expresión; lo cual incluye las tradiciones; costumbres; valores y hábitos, circunscritos a un grupo de personas, entre ellas un grupo social, una comunidad en particular o una familia” (Llanos et al, 2016, p.13), la información permite entender la dinámica de las organizaciones como un elemento holístico de varias subelementos.

En el transcurso del tiempo y conforme ha avanzado la investigación sobre cultura, se han podido notar cambios en los sistemas educativo, individual y organizacional; sin embargo, este último sistema, se ha visto afectado por varios factores internos de las organizaciones, así lo menciona Lozada (2004):

Si bien las organizaciones son un producto del desarrollo histórico en donde sus características dependen de todo un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, es muy importante destacar que las organizaciones tienen como base la coherencia, pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en sus pensamientos y más aún los avances de la ciencia. (citado en Pedraza et al., 2015, p. 18)

Así, las características individuales de los miembros de la organización aportan mucho a la cultura de la misma, pues, se observan tanto semejanzas como diferencias entre miembros e incluso entre organizaciones, esto con el fin de aflorar una cultura fuerte y eficaz para el desarrollo de las actividades organizacionales.

Como toda variable de estudio la cultura organizacional ha enfrentado varios retos a lo largo de su estudio, como lo mencionado por Abravanel (1992):

La cultura organizacional tiene un reto importante dentro de las organizaciones y es concientizar a sus colaboradores de cómo es el funcionamiento de la organización a través de la cultura empresarial. La palabra cultura es una matadora que designa el estado de espíritu colectivo, o así es como se hacen las cosas aquí. (citado en Gutiérrez, 2013, p. 8)

Ahora bien, los componentes de la cultura organizacional son necesarios para entender la misma, por lo que este reto de concientización es de vital importancia para los altos mandos, al considerar que la cultura empresarial, se forja desde los fundadores. Por ello, si los miembros de la organización conocen el funcionamiento de la misma, van a sentir incluso lo que la psicología organizacional denomina como sentido de pertenencia, y, en consecuencia, generar mejores resultados.

La cultura organizacional está formada por varios patrones generales de conducta, creencias, valores, rituales, ritos, entre otros, todos estos compartidos por los miembros de una organización por lo que Salazar et al., (2009) mencionan que:

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (p. 69)

Al afirmar que los empleados forman en gran medida la cultura de una empresa, se aprecia que cada uno de los miembros de la organización tributan a la formación de la cultura empresarial de acuerdo con las rutinas diarias de convivencia o el mismo ejercicio del trabajo; de igual manera, la percepción de la mayoría de miembros va a determinar la cultura dominante, puesto que la mayoría de personas va a compartir significados con lo que incluso la convivencia entre miembros va a resultar más gratificante.

#### 1.2.1. Factores que intervienen en la cultura organizacional

La cultura organizacional al ser un tema tan amplio ha logrado distinguir dos grandes factores, externos e internos como menciona (Pérez & Pérez, 2007) explicados de la siguiente manera:

Factores externos, estos no forman parte de la organización en sí, sino del entorno: clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, la sociedad en general y por supuesto, los accionistas. Y, factores internos, entre ellos pueden citarse los siguientes: fundadores, la primera o las primeras personas de las que surgió la idea de crear la empresa; valores, son las convicciones de la organización, se sustentan en una base moral; creencias, constituye un elemento ideológico que no puede contrastarse con la realidad y carece de una base empírica; tabúes, no pueden contrastarse empíricamente, se trata también de un elemento ideológico; elementos cognitivos, es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización con respecto al mundo que le rodea y de su propia labor y gestión;

normas, pueden considerarse como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser; símbolos y signos: formados por un elemento material y otro ideal; elementos humanos, contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la empresa (pp. 3-4).

Como se ve, los factores internos y externos son dependientes y a la vez independientes uno del otro. La consigna reza que los factores externos no se encuentran ligados a la organización; por el contrario, los factores internos son netamente los presentes en la empresa y que de igual manera van a variar de acuerdo con el tipo de organización que se maneja. Sin embargo, tanto los factores externos como los internos son necesarios para mantener la cultura organizacional de manera adecuada y equilibrada.

### 1.2.2. Niveles en la observación de la cultura organizacional

La cultura organizacional como cualquier fenómeno social es observable; sin embargo, al realizar una observación adecuada y obtener datos específicos para fortalecer la cultura de una empresa es necesario registrarse por tres niveles, esto desde la propuesta de Dino de Navarro (2011):

**a) Primer nivel. Artefactos Visibles.** Comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretarse.

El análisis de este nivel puede ser engañoso, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura; lamentablemente no se podrá saber su esencia.

**b) Segundo nivel. Valores.** Dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización.

Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrar un resultado idealizado o racionalizado: las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

**c) Tercer Nivel. Supuestos inconscientes.** Que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente.

En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que mostraron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser

cuestionadas, constituyéndose Verdades, y por lo tanto, volviéndose inconscientes (pp. 2-3).

Estos tres niveles son de suma importancia para tener una visión amplia de cómo funciona la cultura en una organización. En cuanto al primer nivel que hace referencia a los artefactos visibles, es decir, el ambiente físico, etc. Este a pesar de ser algo que todo miembro de una organización percibe durante todos los días resulta difícil comprender en sí el motivo por el cual se encuentra de esa forma.

En análisis al segundo nivel que hace referencia a los valores, se aprecia que en la organización serán identificados mediante una entrevista realizada por un profesional; sin embargo, resultarían idealizados de cierta manera, desde la versión que los miembros tienen acerca de que son para ellos los valores o como quisiera que sean.

En respecto del tercer nivel que hace referencia a los supuestos inconscientes, se nota que se logra revelar como un grupo percibe la organización en donde trabaja, ya sea de manera positiva o negativa; estos serán construidos sobre la base de la resolución de conflictos presentes.

### 1.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene características que están presentes en una organización y que hace que difiera la una de la otra, por lo que “son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una institución y, se manifiesta en muchas formas, modelos que, en primer lugar, serán simbólicos, cuando se trata de ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional” (Velásquez, 2017, p. 25). Esto permite que los miembros de una organización, se identifiquen o no con la estructura de la misma.

Diferentes estudios han propuesto varias dimensiones de la cultura organizacional, se toma en cuenta el lugar y el momento en donde han sido realizados, por esta razón Velásquez (2017) propone cuatro dimensiones a las que una organización llegaría a orientarse, estas son rutinaria, burocrática, soñadora y flexible innovadora, el funcionamiento diario tanto de la empresa como de los miembros determinara a cuál de estas dimensiones se orienta una organización.

### Dimensión Rutinaria

Según Figueroa, 2015 (citado en Velásquez, 2017), esta dimensión, se centra en que la toma de decisiones se hace a nivel directivo, los procedimientos suelen pasar por un mando alto para posteriormente ser aprobadas y autorizadas, las decisiones son unidireccionales, el trabajo se hace sin tener un objetivo o metas claras, la creatividad es mermada en gran medida, las actividades realizadas por los colaboradores son repetitivas y las decisiones son netamente operativas, casi no se dan una planeación previa o estratégica para aplicar alguna medida dentro de la organización; en su dependencia los gerentes tienden a moverse apresuradamente de un proceso a otro, siempre ocupado y con trabajo a presión con sobrecarga de tareas, por lo que suelen resolver los asuntos de suma urgencia, se deja a un lado los de mayor interés para la productividad de los colaboradores.

### Dimensión Burocrática

Ante lo mencionado por Figueroa, 2015 (citado en Velásquez, 2017) esta dimensión, se caracteriza por estar presente en organizaciones donde su crecimiento ha alcanzado un nivel excesivo y, se piensa que como consecuencia de esto el control aumenta, es decir, un aumento de normas, procedimientos y rutinas laborales, se suele buscar fallas en el personal y dado que la presencia de un control excesivo provoca una lentitud operativa en cuanto a procesos que serán realizados con mayor agilidad, la estrategia utilizada por los directivos es rígida y estática, hay dificultad en la toma de decisiones, ineficiencia a la hora de manejar recursos, el pensamiento que maneja esta cultura está orientada a las normas y procedimientos.

### Dimensión Soñadora

De acuerdo con Figueroa, 2015 (citado en Velásquez, 2017) esta dimensión hace referencia a que las organizaciones que se orientan a este tipo, se caracterizan porque sus empleados cuentan con una gran experiencia, la misma que no será desaprovechada, consideran que para tener un cambio sustancial en la institución lo primero que se trata de mejorar es la voluntad y la disponibilidad de los colaboradores para tomar las mejores oportunidades, de esta forma, se elimina la rutina diaria a través de la voluntad y el deseo de mejora de los propios empleados, sin la necesidad de cambiar de manera sustancial la estructura interna, por lo que regularmente existe la confusión entre la creatividad y la ilusión por cambiar, no se toman en cuenta las

medidas organizacionales que hacen posible el camino a la utilización de nueva tecnología; esta cultura por lo general no presenta programas de mejora y cambio.

#### Dimensión Flexible – Innovadora

Como menciona Figueroa, 2015 (citado en Velásquez, 2017) esta dimensión, se caracteriza principalmente porque todos los miembros pertenecientes a la organización tienen la sensación de formar parte de un equipo, en donde su participación, opiniones, ideas y disposiciones son tomadas en cuenta, el personal está dispuesto a dar lo mejor de sus capacidades y asumir riesgos con el propósito de cumplir con los objetivos, misión y visión organizacional, los colaboradores tienen oportunidades continuas de mejorar, la empresa es la encargada de proporcionar planes de mejora continua, para así ayudar a los trabajadores a explotar todas sus capacidades, con el uso continuo de la tecnología, los altos mandos promueven un clima organizacional adecuado, confianza y tolerancia al error, estos errores, se ven como oportunidades de crecimiento, poseen una alta preocupación por el desarrollo y bienestar de los trabajadores.

#### 1.2.4. Importancia de la cultura organizacional en las empresas

La cultura organizacional tiene una gran importancia no solo para los altos mandos de una organización sino también para los miembros de la misma, esta va a determinar en gran medida el bienestar de cada persona en su lugar de trabajo, por lo que (Guerrero & Silva, 2017) mencionan que:

Se puede asegurar que las culturas generaran compromiso con los valores corporativos o la filosofía de gestión, lo que permitiría que los empleados trabajen por algo en lo que creen. Las culturas sirven como un sistema de control en la organización, debido a que de ellas derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento, finalmente existen estudios que aseguran que algunos tipos de culturas organizacionales están asociadas con una mayor productividad y rentabilidad. (p. 113)

Muy cierto que cuando la cultura organizacional está bien definida y es aceptada por la mayoría de sus trabajadores, permitirá que la organización fluya óptimamente y que los mismos empleados sientan que pertenecen no solo como trabajadores sino como algo más: como parte de. Así también, que la organización sienta que sus empleados son más que solo trabajadores y, de esta manera, incluso incrementar la productividad.

La cultura organizacional como en cualquier otra cultura, se desarrolla durante un período de tiempo con la participación de todos los miembros, al realizar un estudio a profundidad sobre

este tema en una empresa u organización pretende orientar a los altos directivos bajo que parámetros se trabaja y en el caso de no ser los más efectivos, implementar estrategias para mejorar la cultura.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### 2.1. Tipo de investigación, enfoque y alcance

Concluida la revisión bibliográfica, en el este capítulo, se presenta la metodología empleada para el desarrollo del estudio.

#### 2.1.1. Tipo de investigación y corte

La investigación es no experimental, puesto que su objetivo, se basa en “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152). Por lo tanto, en la investigación no experimental no se realiza la manipulación de variables por lo que, se las analiza y explora tal y como se encuentran en la realidad. Además, es de corte transversal, porque la información ha sido receptada en un punto de tiempo determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

#### 2.1.2. Enfoque

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, dado que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.4). Por consiguiente, el enfoque cuantitativo, se centra en la recolección y el análisis mayoritariamente numérico, con la finalidad de que las hipótesis planteadas puedan ser comprobadas de manera más precisa y con una secuencia lógica de pasos.

#### 2.1.3. Alcance

La investigación presenta alcances exploratorio, descriptivo y correlacional. Exploratorio, se define como “los estudios que se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación, del cual se tiene muchas dudas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 115) porque la combinación de estas variables en una aplicación de investigación, en el segmento poblacional escogido, no reportan mayor divulgación de resultados en la región y, se hace necesario contribuir con los mismos; así también, con

directrices a las autoridades de la institución, para una óptima toma de decisiones en aras de beneficiar a su población laboral. Es descriptiva, “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989, citado en Hernández et al., 2003, p. 117). Es así que las características de la población en respecto de las variables escogidas, aportan para la construcción de una propuesta de mejora continua. Al detallar la percepción tanto de cultura como de compromiso organizacional de la población de estudio, coadyuva a la consolidación de ideas que fortalecerán el modelo estratégico, sobre la base teórica y con el aporte sustancial de la vivencia real. Y es correlacional, porque “tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)” (Hernández et al., 2003, p.121). Dada las características del estudio, la combinación pertinente de la información propuesta por cada variable, será cuantificada mediante la relación estadística.

## 2.2.Herramientas

El instrumento que se utilizó para medir la variable cultura organizacional, es el Cuestionario de Cultura Organizacional, creado en la provincia del Santa-Perú 2017 por Elia Maruja Velásquez Morales, mismo que evalúa el nivel de la cultura organizacional (Velásquez, 2017). Está constituido por cuatro dimensiones; Rutinaria, Burocrática, Soñadora y Flexible, estas serán explicadas con mayor énfasis en la figura 1. Con una confiabilidad de 0.798 según el Alpha de Cronbach, y una validez a través del juicio de expertos.

**Tabla 1**

*Dimensiones que mide el Cuestionario de Cultura Organizacional*

Dimensión	Definición
<b>Rutinaria</b>	Refiere que las empresas con este tipo de cultura, sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja sin objetivos y metas claras, en gran medida, se deja de lado la creatividad y el contexto de la empresa.
<b>Burocrática</b>	Refiere que este tipo de cultura, se da en las empresas que han alcanzado un crecimiento excesivo y piensan que como consecuencia incrementan el control, aumentar sus normas, procedimientos y rutinas.
<b>Soñadora.</b>	Refiere que las instituciones con este tipo de cultura, se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar.
<b>Flexible e innovadora</b>	Indica que, en esta cultura, todos los miembros de una organización, se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta.

**Fuente:** Elaboración propia en base a Velásquez, 2017.

El instrumento que se utilizó para medir la variable compromiso organizacional, es el Cuestionario de Compromiso Organizacional, creado en la provincia del Santa -Perú 2017 por Elia Maruja Velásquez Morales, mismo que evalúa el nivel del compromiso organizacional (Velásquez, 2017). Está constituido por tres dimensiones; Conocimiento del puesto, Compromiso y Trabajo en equipo, estas serán explicadas con mayor énfasis en la figura 1. Con una confiabilidad de 0.868 según el Alpha de Cronbach, y una validez a través del juicio de expertos.

**Tabla 2**

*Dimensiones que mide el Cuestionario de Compromiso Organizacional*

Dimensión	Definición
<b>Conocimiento del puesto</b>	Se destaca que el trabajador adquirirá conocimiento respecto a la naturaleza y funciones del cargo que desempeña en la organización
<b>Compromiso</b>	Implica que el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la institución
<b>Trabajo en equipo</b>	Refiere que las instituciones con este tipo de cultura, se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar.
<b>Flexible e innovadora</b>	Implica que el colaborador esté comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de sus demás compañeros.

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base a Velásquez, 2017.

## 2.3.Participantes

### 2.3.1. Población

La investigación fue realizada en la institución de educación superior Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la ciudad de Ambato, esta población comprende 183 trabajadores; de los cuales 160 accedieron voluntariamente a participar. Se envió el consentimiento informado con previa autorización de la Dirección académica y, se aseguró el carácter privado de la información y el anonimato, se manejó información sociodemográfica: sexo, área de trabajo, edad e instrucción.

## Características de la población

Se explica el análisis sociodemográfico de los participantes de la institución educativa en función del sexo, área de trabajo, edad, nivel de instrucción y auto identificación étnica en el estudio que comprende 160 colaboradores.

**Tabla 3**

*Datos del personal sobre la base del nivel de instrucción, el área de trabajo y el sexo*

	Área de trabajo	Docentes		Admin.	
		H	M	H	M
Nivel de instrucción	Sexo				
	Primaria	0	0	0	0
	Secundaria	0	0	0	0
	Superior	70	30	24	36
TOTAL		160	100	60	

**Fuente:** Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

**Tabla 4**

*Datos del personal sobre la base de la auto identificación étnica, el área de trabajo y el sexo*

	Área de trabajo	Docentes		Admin.	
		H	M	H	M
Autoidentificación étnica	Sexo				
	Blanco	2	0	0	0
	Mestizo	67	30	24	36
	Han	1	0	0	0
TOTAL		160	100	60	

**Fuente:** Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

Al analizar estos datos es importante mencionar que, dentro de la institución de educación superior Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la ciudad de Ambato, la población de estudio está constituida por 160 colaboradores, 100 docentes: 70 hombres y 30 mujeres; 60 administrativos: 24 hombres y 36 mujeres. En referencia al nivel de instrucción el total de la población, se encuentra en el nivel superior. En cuanto a la auto identificación étnica, 157 personas se auto identifican como mestizos: 97 docentes y 60 administrativos, 2 como blancos y 1 *han*. Así también, se establece que la edad de los colaboradores oscila entre los 35 y 41 años.

### 2.4. Características de la institución

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato, pertenece a la red nacional e internacional de universidades pontificias, desde hace 70 años en el Ecuador y 30 en el centro del país, consagrada a la formación de alta calidad de profesionales de alto nivel como un

compromiso al desarrollo de la sociedad ecuatoriana. Cuenta con un cuerpo docente, administrativo y de servicio capacitado, ético y responsable, al igual que con una línea de beneficios adicional a su formación profesional que ayudan a satisfacer las necesidades de los estudiantes, enfocados siempre en cumplir con el legado de San Ignacio de Loyola: “Ser más para servir mejor”.

Misión PUCE:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato (PUCESA,2020) menciona que:

- a) Es una comunidad académica que, modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.
- b) Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes, apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia, promueve la preservación del medio ambiente y el respeto a la vida.
- c) Goza de la autonomía a su condición de universidad, que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Ejerce dicha autonomía con responsabilidad, y consiguientemente cumple con la rendición social de cuentas, tal y como lo determina la ley.
- d) Garantiza a sus miembros la libertad académica, se salvaguarda los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.
- e) Dirige su actividad hacia la formación integral del ser humano. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país.
- f) Pretende la integración del saber mediante el examen de la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica y se propicia, al mismo tiempo, el diálogo entre estas para que se enriquezcan mutuamente.
- g) Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales a través del diálogo y la participación, de la conformidad con el presente Estatuto.

- h) Como universidad particular ofrece una alternativa específica en el ámbito académico conforme a su propio Estatuto y reglamentos.
- i) Como universidad católica, se inspira en los principios cristianos ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales, religiosos y la praxis cristiana.

Visión de Futuro 2020:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCE Sede Ambato), es el referente nacional en formación integral e inclusiva con impacto social. La innovación, agilidad y compromiso identifican su cultura organizacional. Es reconocida internacionalmente por su producción científica y la calidad de sus estudiantes y docentes docentes (PUCESA, 2020, párr 1-2).

## 2.5.Procedimiento metodológico

La presente investigación partió de la búsqueda bibliográfica de las variables Compromiso Organizacional y Cultura Organizacional; dicha revisión, se obtuvo de diferentes fuentes: revistas indexadas, tesis de grado y posgrado y libros. Durante la investigación tras obtener un número considerable de material bibliográfico, se procedió a depurar la información más relevante del tema.

Una vez concluida la búsqueda, se procedió a indagar diferentes herramientas psicométricas que permitan medir las variables de estudio; sin embargo, muchas de estas, no contaban con los estándares de confiabilidad y validez necesarios para el estudio. Con la ayuda de la coautora y tras una extensa búsqueda, se determinó las herramientas idóneas, mismas que fueron divulgadas desde la investigación realizada por Elia Maruja Velásquez Morales en el año 2017 en la Universidad Cesar Vallejo Perú.

Como siguiente paso, se seleccionó la población que iba a ser partícipe del estudio, la cual está comprendida por el personal docente y administrativo a tiempo completo y parcial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato. La principal razón por la que se tomó esta población es porque las variables estudiadas son de relevancia para el óptimo funcionamiento de la institución y de sus colaboradores.

El siguiente paso fue realizar la adaptación de los cuestionarios, dado que originalmente, se encontraban orientados a los trabajadores de la municipalidad Provincial de Santa-Perú. Se procedió a revisar ítem por ítem y posteriormente, se redactó cada uno de ellos orientados a la actual población de estudio.

Al llegar a este punto, se procedió a la elaboración de los oficios pertinentes para solicitar la aplicación online de los cuestionarios de Compromiso Organizacional y Cultura organizacional a los responsables del área docente y administrativa. El día 04 de octubre del 2019, se recibió la autorización pertinente para la aplicación de las herramientas de estudio a los colaboradores de la institución.

A continuación, se aplicó la prueba piloto para comprobar si la adaptación de los cuestionarios es la correcta y de esta manera, tener un ensayo experimental que permita verificar ciertas inconsistencias antes de avanzar con el estudio. Se aplicó un muestreo probabilístico al azar, donde participaron cinco personas de las dos áreas: un administrativo y cuatro docentes de las diferentes escuelas (Lenguas, Jurisprudencia, Sistemas y Administración de Empresas). Los resultados: tres encuestados dieron resultados favorables a la adaptación, mientras que los dos restantes mostraron inconformidad en los ítems trece y catorce del cuestionario de Cultura Organizacional; se procedió a cambiar la redacción de los mismos.

Posteriormente, se procedió a elegir a los docentes que realizarían la validación por especialistas, mismos que fueron seleccionados minuciosamente de acuerdo con dominio de las variables. Los docentes especialistas solicitaron para la validación las herramientas impresas en conjunto con el Cuestionario de Evaluación para Especialistas, Cuestionario de Cumplimiento General y Pertinencia y la operacionalización de las variables estudiadas; una vez revisadas por los mismos, se obtuvo la aprobación de especialistas.

A finales del mes de noviembre de 2019, se entregó los cuestionarios impresos a todos los colaboradores de la Institución de Educación Superior y a mediados del mes de enero del presente año, se obtuvo los resultados deseados para proceder a la tabulación, mismas que, en primera instancia, se realizó en el programa Excel para posteriormente ser analizada en el software SPSS.

Una vez tabulados y analizados los datos, se diseñó el modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional, mismo que contiene: introducción, objetivos, procesos, responsables, lugar y tiempo. El mismo fue diseñado sobre la base de las variables estudiadas al tomar en cuenta su incidencia en cada uno de los procesos instaurados en la institución. Luego de esto, se procedió a la validación del modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional, validación que resultó exitosa y benéfica para la institución.

Finalmente, cumplidos cada uno de los pasos mencionados anteriormente, se redactó las conclusiones y recomendaciones, las cuales están basadas en los resultados obtenidos en la investigación y a favor de la organización.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Análisis Descriptivo

Se efectuó el análisis descriptivo de la información obtenida por la aplicación de dos instrumentos psicométricos: Cuestionario de Compromiso Organizacional y Cuestionario de Cultura Organizacional de Velásquez (2017). Las puntuaciones obtenidas corresponden al personal docente y administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Se detalla en la tabla número 5 el análisis por puntuaciones directas en relación con los instrumentos aplicados.

**Tabla 5**

*Análisis por Puntuaciones Directas en el Cuestionario de Compromiso Organizacional y de Cultura Organizacional.*

	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Tip</b>
	Trabajo en Equipo	160	14,00	30,00	23,15	4,05
<b>Compromiso Organizacional</b>	Compromiso	160	3,00	15,00	12,16	2,34
	Conocimiento del Puesto	160	6,00	15,00	11,78	2,18
	Rutinaria	160	0,00	15,00	10,56	2,35
<b>Cultura Organizacional</b>	Burocrática	160	0,00	15,00	8,91	2,96
	Soñadora	160	0,00	15,00	9,90	3,29
	Flexible - Innovadora	160	0,00	15,00	10,25	2,94

**Fuente:** Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

Se evidencia valores estadísticos descriptivos correspondientes a cada instrumento aplicado para la investigación. Dentro del Cuestionario de Compromiso Organizacional, se evidencia 160 participantes; dentro de la dimensión de trabajo en equipo la media es de (23,15) con una desviación típica de (4,05), puntuación mínima de (14) y puntuación máxima de (30). En cuanto a la escala de Compromiso, la media corresponde a (12,16), una desviación típica de (2,34), un puntaje mínimo de (3) y un puntaje máximo de (15). La dimensión de Conocimiento del Puesto refleja valores en la media de (11,78), desviación típica de (2,18), un mínimo de (6) y un máximo de (15).

Para el Cuestionario de Cultura Organizacional, los datos arrojados para cada dimensión son: primera dimensión Rutinaria, una media de (10,56), desviación típica de (2,35), una puntuación mínima de (0) y máxima de (15). En la segunda dimensión, Burocrática la media es de (8,91), desviación típica (2,96) y puntuaciones mínima de (0) y máxima de (15). En cuanto a la tercera dimensión Soñadora, puntuaciones de: media (9,90), desviación típica (3,29), puntaje mínimo de (0) y puntaje máximo de (15). Finalmente, la cuarta dimensión Flexible – Innovadora con una media de (10,25), desviación típica de (2,94), puntuación mínima de (0) y una puntuación máxima de (15).

### 3.2. Discusión de resultados obtenidos de la aplicación instrumental

Durante la aplicación instrumental, a más de los resultados obtenidos cuantitativamente, se pudo observar ciertas características cualitativas en la población que pudieron haber inferido en la calidad de las respuestas.

Se pudo identificar que la población de estudio al contar con varias actividades que realizar durante su jornada laboral, no cuentan con el tiempo necesario y en ciertos casos tampoco con la disposición para completar los instrumentos de evaluación. De igual manera, al llenar los datos sociodemográficos, la edad fue un parámetro que generó malestar en ciertos evaluados, afirmaban que en otros escenarios de evaluación este parámetro era ocupado para prescindir de los servicios de las personas con una edad superior al promedio.

Al visualizar estas situaciones particulares, se infiere que algunos datos no son del todo válidos, por cuanto la ejecución del proceso, se supeditó a la voluntad y colaboración de los investigados y lastimosamente, algunos de ellos no presentaron la esperada seriedad en la ejecución de lo solicitado.

Una vez obtenidos los resultados, se pudo observar que el compromiso organizacional dentro de la institución, en una escala de deficiente, regular y bueno, se encuentra en la escala de deficiente lo que quiere decir que la organización a pesar de poseer compromiso, éste se encuentra deteriorado e influirá de manera negativa en el desempeño de los colaboradores; en cuanto a la cultura organizacional, la institucional no se direcciona a una en específico lo que ocasiona confusión en tareas y resistencia al cambio. Por ello, se propone en los resultados, el modelo estratégico sobre la base teórica revisada, la recomendación de los autores de este trabajo de investigación.

**Tabla 6***Correlación de las variables: Compromiso y Cultura organizacional.*

		Conocimien to del Puesto	Compromi so	Trabaj o en Equip o	Rutinari a	Burocráti ca	Soñado ra	Flexible- Innovado ra
Conocimien to del Puesto	Correlaci ón de	1	,436**	,282**	-,036	-,048	,168*	,133
	Pearson Sig. (bilateral)		,000	,000	,652	,550	,034	,093
	N	160	160	160	160	160	160	160
Compromis o	Correlaci ón de	,436**	1	,358**	,010	-,227**	,082	,001
	Pearson Sig. (bilateral)	,000		,000	,904	,004	,301	,986
	N	160	160	160	160	160	160	160
Trabajo en Equipo	Correlaci ón de	,282**	,358**	1	-,051	-,270**	,219**	,099
	Pearson Sig. (bilateral)	,000	,000		,521	,001	,005	,213
	N	160	160	160	160	160	160	160
Rutinaria	Correlaci ón de	-,036	,010	-,051	1	,260**	,402**	,441**
	Pearson Sig. (bilateral)	,652	,904	,521		,001	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
Burocrática	Correlaci ón de	-,048	-,227**	-,270**	,260**	1	,187*	,330**
	Pearson Sig. (bilateral)	,550	,004	,001	,001		,018	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
Soñadora	Correlaci ón de	,168*	,082	,219**	,402**	,187*	1	,657**
	Pearson Sig. (bilateral)	,034	,301	,005	,000	,018		,000
	N	160	160	160	160	160	160	160
Flexible- Innovadora	Correlaci ón de	,133	,001	,099	,441**	,330**	,657**	1
	Pearson Sig. (bilateral)	,093	,986	,213	,000	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160	160	160

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de los datos de investigación de Chiguano & Ramírez, 2020

## **Compromiso Organizacional**

- **Correlación entre el Conocimiento del puesto y el Trabajo en equipo**

Se identifica una correlación significativa de ,282 entre las dimensiones de compromiso organizacional conocimiento del puesto y trabajo en equipo; se denota que, a mayor conocimiento del puesto, mayor trabajo en equipo. El conocimiento del puesto enfocado a la noción existente entre las demás áreas y departamentos ajenos a su dependencia y en conjunto a las funciones que exige su cargo, implica que los colaboradores estén comprometidos con el alcance de los objetivos comunes en donde, se promueve el trabajo en equipo para el alcance del éxito en las actividades a cargo.

- **Correlación entre el Trabajo en equipo y el Compromiso**

Existe una correlación significativa de ,358 entre las dimensiones de compromiso organizacional trabajo en equipo y compromiso, se determina que, a mayor trabajo en equipo en equipo mayor compromiso. El trabajo en equipo conlleva a que los colaboradores estén comprometidos con el alcance de los objetivos a través de la correcta comunicación y contribución de los miembros del equipo. El trabajo adecuado en equipo motiva a que cada uno de los integrantes se sientan satisfechos y comprometidos con la eficiencia de cada de los procesos a cargo. de las metas.

- **Correlación entre el Conocimiento del puesto y el Compromiso**

Presenta una correlación significativa de ,436 entre las dimensiones de compromiso organizacional conocimiento del puesto y compromiso, datos que permiten inferir que, a mayor conocimiento del puesto mayor compromiso. Los colaboradores al contar con un conocimiento centrado en la naturaleza y funciones del cargo, la noción de las relaciones existentes entre otras áreas y manejo especializado del mismo dentro de la institución, les conduce a desempeñan sus actividades con mayor vigor, entrega y vitalidad, aspectos que denotan el compromiso de los colaboradores y su dependencia plena del grado de filiación y conocimiento que exista con el cargo.

## **Cultura Organizacional**

- **Correlación entre la Cultura Rutinaria y la Cultura Burocrática**

Se identifica una correlación significativa de ,260 entre estas culturas; a mayor cultura rutinaria mayor cultura burocrática. La cultura rutinaria al tener procedimientos repetitivos de operaciones a diario, propicia a la cultura burocrática, estos procedimientos son otorgados por una autoridad formal, impiden la innovación en la realización de tareas para evitar confusiones en las áreas.

- **Correlación de la Cultura Burocrática y la Cultura Flexible-innovadora**

Se identifica una correlación significativa de ,330 entre estos tipos de cultura; a mayor cultura burocrática, mayor cultura flexible. La cultura burocrática al presentar carácter operativo con autoridad formal, origina una cultura flexible innovadora donde el desarrollo de nuevas ideas y metodologías aplicables para mejorar la institución sean implementados, debido a que la autoridad formal al considerarse el eje principal adopta una nueva dirección hacia potenciar las nuevas ideas para mejorar las operaciones.

- **Correlación entre la Cultura Rutinaria y la Cultura Soñadora**

Se identifica una correlación significativa de ,402 entre estas culturas; a mayor cultura rutinaria, mayor cultura soñadora. La cultura soñadora genera ideas creativas que pretenden ser puestas en práctica para mejorar la organización; de esta manera, si se implementan las ideas, se generará una cultura rutinaria en la que estos nuevos procedimientos sean aplicados constantemente en beneficio de la institución.

- **Correlación de la Cultura Rutinaria y la Cultura Flexible-innovadora**

Se identifica una correlación significativa de ,441 entre estas culturas; a mayor cultura rutinaria, mayor cultura flexible-innovadora. La cultura rutinaria al tener procedimientos establecidos los mismos que no cambian sustancialmente, originarán una cultura flexible innovadora al adoptar estos procedimientos y participar en el mejoramiento de los mismos a través de la generación de ideas.

- **Correlación entre la Cultura Soñadora y la Cultura Flexible-innovadora**

Se identifica una correlación significativa de 0,657 entre estas culturas; a mayor cultura soñadora, mayor cultura flexible-innovadora. La cultura soñadora propicia en los colaboradores el desarrollo de ideas nuevas, creativas e imaginativas que serán o no aplicadas; esto atenúa una cultura flexible innovadora en donde estas ideas puedan ser aplicadas de manera inmediata, buscan innovar en la realización de los procesos empresariales, de esta manera, los colaboradores tienen la libertad de expresar sus opiniones en cuanto al desarrollo de la institución

- **Correlación entre el Conocimiento del puesto y la Cultura Soñadora**

Existe una correlación significativa de ,168 entre las dimensiones de compromiso organizacional (conocimiento del puesto) y cultura organizacional (trabajo en equipo); se deduce que, a mayor conocimiento del puesto, mayor cultura soñadora. Contar con un amplio conocimiento enfocado en la naturaleza y en el manejo especializado de las funciones del puesto, conduce a la propicia identificación de la cultura de los empleados; ésta se caracteriza por la vasta experiencia de los colaboradores y por la carencia de procesos de cambio para el mejoramiento de las oportunidades, debido a que depende de la voluntad y la disponibilidad de los colaboradores para la mejora de los mismos.

- **Correlación entre la Cultura Burocrática y la Cultura Soñadora**

Se identifica una correlación significativa de ,187 entre estos tipos de cultura, se denota que, a mayor cultura burocrática, mayor cultura soñadora. La cultura burocrática al encontrarse presente en organizaciones grandes, propicia una cultura soñadora centrada en creatividad y la innovación y la búsqueda constante de oportunidades, debido a que la magnitud de la organización y la competitividad del mercado así lo requiere.

- **Correlación entre la Cultura Burocrática y el Compromiso**

Se identifica una correlación significativa de -,227 entre la cultura burocrática y el compromiso; se denota que, a menor cultura burocrática, mayor compromiso. Esta cultura al tener una autoridad formal que rige con los procedimientos dentro de la institución genera resistencia de los colaboradores hacia un empoderamiento con la institución, por lo que si se disminuye los procesos burocráticos – formales se afianza el compromiso de los trabajadores con la empresa.

- **Correlación entre la Cultura Burocrática y el Trabajo en equipo**

Se identifica una correlación significativa de  $-0,270$  entre la cultura burocrática y el trabajo en equipo; a menor cultura burocrática, mayor trabajo en equipo. Esta cultura al centrarse en la división de las tareas asignadas, mayoritariamente individuales, propicia que los colaboradores, se centren únicamente en el cumplimiento de las tareas, sin tomar en cuenta que se realiza mejor y más rápido la misma tarea en equipo.

Sobre la base del análisis correlacional anterior, a continuación, se presenta el resultado de la investigación:

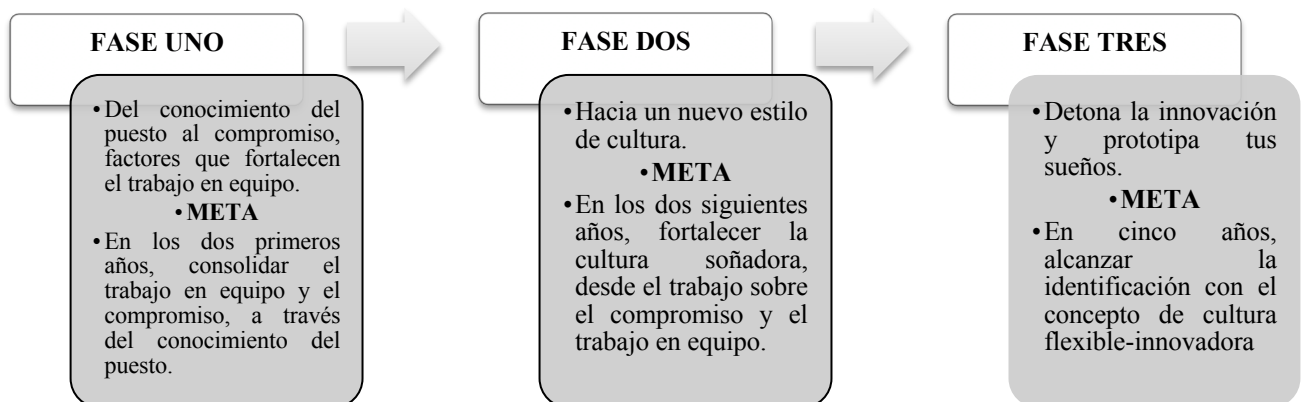
### 3.3. Modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación superior

#### 3.3.1. Antecedente de la propuesta

En los últimos años, el concepto de talento humano se fortalece en el Ecuador, por lo que los procesos tanto en instituciones públicas como privadas han tenido un gran desarrollo evolutivo; las instituciones educativas pasaron de ver a los maestros únicamente como un ingreso económico a verlos como personas que fomentan un crecimiento institucional. Adoptar nuevos modelos de desarrollo siempre es un reto y, en el caso de las instituciones educativas requiere aún más esfuerzo, dado que desde este punto de vista no solo se encuentran personas laboralmente activas sino también estudiantes, que requieren y proponen cambios de mejora. Luego de permanecer cinco años como estudiantes dentro de esta institución, se concluye en la imperiosa necesidad de mejora continua; estos procesos tanto técnicos como humanos han generado inconformidad dentro de la institución. Desde este enfoque observacional nace el interés por investigar: ¿cuál es la mejor manera de solucionar estos inconvenientes sin que existan elementos que en un futuro puedan modificar para un retroceso lo establecido?

Después de la aplicación de los instrumentos estadísticos, se colige que el compromiso y la cultura organizacional son ejes fundamentales para el buen funcionamiento de todo tipo de organizaciones; así también, la relación bilateral entre las variables. Se ha optado por el diseño de este modelo estratégico, para enfatizar los puntos débiles encontrados. Las organizaciones como tal cuentan con una estructura predominante desde el momento en el que son fundadas;

esto permite crear valores, políticas, costumbres y tradiciones a lo largo de la historia empresarial, y no solo una estructura. Las organizaciones son un conjunto entre colaboradores de mandos altos, medios y bajos, y procesos operativos; de esta manera, los procesos que realiza el ser humano son un contraste del sello representativo que distingue una empresa de otra. Los trabajadores tienen la potestad de adoptar la estructura organizacional como propia: sus normas, prácticas, creencias y símbolos institucionales para alcanzar los objetivos propuestos que benefician tanto a la organización como a ellos mismos. Sin embargo, cuando no existe esta cohesión entre persona e institución, podría generarse malestar a nivel físico y emocional en los colaboradores, así como pérdidas sustanciales no solo económicas sino de capital humano, desde la mirada de la empresa.



**Ilustración 1** Fases del Modelo Estratégico de Compromiso Organizacional

### 3.3.2. Objetivo

#### Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional a partir del refuerzo del trabajo en equipo y el conocimiento.

#### Objetivo específicos

- Relacionar los resultados obtenidos de la investigación de campo con los referentes teóricos sobre el compromiso organizacional y la cultura organizacional.
- Formular el modelo estratégico de fortalecimiento del compromiso organizacional para alcanzar la identificación con el concepto de cultura flexible-innovadora.
- Validar el modelo estratégico como un instrumento de mejora continua en la administración del talento humano.

### 3.3.3. Justificación

El presente proyecto es de interés para la institución de educación superior debido a que va a permitir orientar a las áreas administrativa y docente hacia un mejor funcionamiento organizacional, se pretende orientar a partir del compromiso organizacional, en cinco años, a adoptar un modelo de cultura organizacional más amplio que permita que la toma de decisiones en la gestión de los procesos sea más flexible e innovadora.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, formas de pensar que rigen el comportamiento compartido y aprendido por los colaboradores mediante la convivencia social dentro de la empresa, pues, no existe una sola cultura que predomine en todas las organizaciones, esta es distinta de acuerdo con los procesos y la calidad de los colaboradores que forman parte de la misma. La tendencia actual conduce a que las empresas adopten una cultura rutinaria o burocrática, dados los procesos mecanizados y la toma de decisiones unilaterales por parte de un superior; sin embargo, las organizaciones no son rígidas en cuanto a procesos o talento humano por lo que al adoptar un nuevo enfoque en la cultura permitirá mejores resultados en el alcance de los objetivos institucionales. Para esta institución de educación superior, se propone adoptar la cultura flexible-innovadora, hace referencia a:

Una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. (Asociación española de contabilidad y administración de empresas, 2005, citado en Rueda & Rodenes, 2010, p.3)

Hay que hacer hincapié en que no es fácil romper con un modelo de gestión tradicional, sin embargo, cuando se pretende que los resultados mejoren toda la organización es una opción viable. Los aportes de ideas y la creatividad de los colaboradores es el eje principal para el desarrollo institucional.

En investigaciones previas, las variables han sido trabajadas de manera individual, dada su complejidad al momento de obtener resultados; este estudio presenta un plus y es la correlación de éstas. El modelo propuesto, se realizó a partir de un estudio científico, con el diseño de una estrategia constituida por actividades propias para la institución de educación superior, mismas que ayudarán a que las metas planificadas sean alcanzadas de forma efectiva.

El presente modelo de desarrollo organizacional, se ha establecido sobre la base del modelo del cambio planeado propuesto por Faria Mello, 1995 (citado en Guízar, 2013), en el cual, se presenta como una estrategia de cambio, la cual parte de un contacto en donde interviene la exploración entre la persona que realiza la consultoría y el cliente; desde esta premisa se establecen expectativas y compromisos mutuos a corto y largo plazo. Para comenzar, se menciona que la recolección de testimonio es importante, de esta manera, se evidencia en el discurso de los colaboradores, sus fortalezas y debilidades. A continuación, se obtiene datos más específicos como observaciones participativas, convivencias, entre otros. Posteriormente, se procede a realizar el diagnóstico para la identificación de las situaciones que requieren cambios. Con los resultados obtenidos de este diagnóstico se pretende generar las mejores estrategias para solucionar las problemáticas encontradas; estas soluciones son a corto o largo plazo. Por ello, se presenta el diseño del modelo estratégico para su ejecución; establecido el mismo, se recomienda el acompañamiento y la evaluación periódica.

El modelo estratégico es factible y viable para la organización, la disposición de los recursos tanto de infraestructura, así como las alianzas estratégicas propuestas, permitirán el involucramiento no sólo de los beneficiarios directos, sino de toda la comunidad circundante. Así también, la venia de las autoridades, quienes han presentado especial interés en atender la armonía entre sus colaboradores.

La aplicación de dicho modelo beneficiará al sector educativo privado, específicamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato, en miras a que, con los resultados a mediano plazo, sirva como eje pionero para la réplica en otras instituciones de servicios académicos y de formación profesional. Este modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional, está constituido por tres fases fundamentales, las mismas que cuentan con metas específicas que deberán ser cumplidas según el rango de tiempo establecido, se ha optado por establecer metas debido a que tienen un mayor rango de alcance.

#### 3.3.4. Fases del Modelo Estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional

**Fase uno:** Del conocimiento del puesto al compromiso: factores que fortalecen el trabajo en equipo.

**Meta:** En los dos primeros años, consolidar el trabajo en equipo y el compromiso, a través del conocimiento del puesto.

## Descripción

El conocimiento en diferentes circunstancias de la vida es de suma importancia, pues permite resolver conflictos y superar dificultades, en lo posible, de forma asertiva y efectiva. Como las organizaciones no funcionan de manera estática, se encuentran en constante cambio, se hace necesario que todos los miembros de la misma conozcan de manera general la naturaleza y la razón social de la empresa, y de manera específica, la noción del campo especializado y técnico del puesto en el que se desempeñan, así también, las relaciones existentes entre los subsistemas de la organización. A partir de esta premisa, que los colaboradores cuenten con un acercamiento desde el momento de la vinculación hasta la desvinculación laboral, que se genere, en primer lugar, un sentido de pertenencia a la misma y propiciar que las actividades se desarrollen de mejor manera, contar con un base estable de conocimiento acerca de todo lo que conlleva un puesto específico de trabajo, con el fin de ayudar a la consecución de las metas personales como institucionales.

Las organizaciones, se presentan como una imagen global del conjunto de las partes que la integran: cada área, departamento, espacio físico, colabores, recursos materiales y no materiales son necesarias para su funcionamiento. Por esta razón, así como el funcionamiento de la empresa se hace en conjunto o equipo, el trabajo realizado por el personal humano actúa de igual manera. La manera de trabajar ha cambiado con el pasar de los años: si antes el trabajo y la toma de decisiones se hacía de manera individual, hoy en día los grupos asumen esta responsabilidad, con resultados más rápidos y complejos. En consecuencia, la interacción entre miembros de un mismo departamento genera actitud cooperativa y permite dejar de lado el individualismo.

El ser humano a lo largo de su vida asume varios compromisos importantes, tanto de manera individual como grupal; esto le ha permitido vivir en sociedad y maximizar el esfuerzo para realizar una determinada tarea. La realidad en las organizaciones no difiere de la vida cotidiana; sin embargo, en la actualidad las organizaciones, se caracterizan por un débil nivel de compromiso al ejecutar de manera adecuada sus funciones. El compromiso de los colaboradores es primordial para delimitar el tiempo en el que un colaborador va a permanecer en la organización por entrega personal y no por necesidad: ¿hasta qué punto el empleado se queda por entusiasmo para alcanzar los objetivos propuestos en su dependencia? Dado que

comprometerse implica defender los intereses individuales, grupales y organizacionales, es necesario fortalecer estos conceptos en el personal que labora en la institución. Se presenta un esquema de actividades desde tres grandes áreas abarcadoras del conocimiento del puesto.

Tabla 7

Programación de la fase uno: Del conocimiento del puesto al compromiso, factores que fortalecen el trabajo en equipo.

<b>Meta:</b> En los dos primeros años, consolidar el trabajo en equipo y el compromiso, a través del conocimiento del puesto.							
Áreas	Actividades	Indicadores	Participación	Lugar	Tiempo	Recurso	Responsable
<b>Conocimiento del puesto</b>	Adaptación y socialización de perfiles de cargo y descriptivo de funciones.	Número de perfiles de cargo adaptados y socializados / Número total de perfiles de cargo  Número de descriptivos de funciones adaptados y socializados/ Número total de descriptivos de funciones	Personal Docente y Administrativo	Sala de conferencias	Dos veces al año.	-Perfiles de cargo -Descriptivo de funciones -Recurso Humano	-Departamento de talento humano -Coordinadores de carreras -Director Académico
<b>Comunicación y Compromiso</b>	Proponer diseño de un nuevo medio de socialización de información online.	Número de nuevos medios de socialización/Número actual de medios de socialización	Personal Docente y Administrativo	Plataforma virtual	Una vez cada año, La actualización de la información se hará una vez por semana.	- Office 365 application Outlook o SharePoint -Noticias relevantes	-Departamento de Tecnología de la información. -Coordinación de Comunicación. - Departamento de talento humano.
<b>Trabajo en equipo y Compromiso</b>	Plantear la ejecución de pausa activa en equipo.	Número de pausas activas ejecutadas trimestralmente	Personal Docente y Administrativo	Sala de profesores de cada bloque	Una vez al día, en base a un horario flexible acorde a la carga horaria docente.	-Rutina de ejercicios grupales -Música	-Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
	Talleres de sinergia grupal.	Número de talleres realizados de sinergia grupal planteados anualmente	Personal Docente y Administrativo	Coliseo	Dos veces al año.	-Humano -Material - Infraestructura	- Departamento de talento humano.

Fuente: Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

**Área: *Conocimiento del puesto***

**Actividad:** Adaptación y socialización de perfiles de cargo y descriptivo de funciones.

1. Se pretende una revisión de los perfiles actuales de cargo y descriptivos de funciones, con la finalidad de encontrar requisitos y actividades que no estén acorde al área docente como administrativa.
2. La revisión será realizada por el departamento de talento humano, en conjunto con el coordinador de cada área de las carreras y el director académico, para tener una perspectiva detallada de lo que se requiere para cubrir un cargo y las funciones que requiere un puesto específico desde el punto de vista docente y administrativo.
3. Una vez revisados los perfiles y descriptivos por el equipo de trabajo, empezará la socialización de los puntos negativos y positivos vistos desde la perspectiva del departamento administrativo y docente. La actividad propuesta tomará un tiempo relativamente largo de ejecución, puesto que es necesario detallar los perfiles y descriptivos que requiere cada cargo en la institución; sin embargo, este proceso resultará beneficioso para el cumplimiento de la meta establecida.
4. Expuestos los puntos positivos y negativos, se procederá a determinar las necesidades más significativas que requiere una persona de nuevo ingreso, al igual que las funciones que exige un puesto específico.
5. Mediante las necesidades identificadas, se procederá a redactar los nuevos perfiles y descriptivos para posteriormente ser socializados y aplicados.
6. La socialización, se realizará mediante la entrega de nuevos descriptivos de funciones por medios electrónicos enlazados a formatos publicitarios que conducirán al repositorio de descriptivos de cada uno de los puestos.

**Área: *Comunicación y Compromiso***

**Actividad:** Proponer diseño de un nuevo medio de socialización de información online.

1. Socializar la posibilidad de crear un nuevo medio de información al departamento de tecnología de la información y la coordinación de comunicación en el cual, a través de la plataforma más viable, como es el Office 365 en la aplicación Outlook o SharePoint se inserte formatos publicitarios. Esta plataforma ayudará a la comunicación interna de la institución, debido a que existirá una mayor interacción entre el personal encargado de enviar los comunicados y los colaboradores que lo receptan.
2. En conjunto con el departamento de talento humano, por medio de estos anuncios publicitarios, se promocionará información relevante acerca de: últimas noticias, fechas especiales, variaciones en reglamentos y políticas, eventos sociales y académicos, repositorio de los descriptivos de funciones y la estructura organizacional de la empresa.
3. El nuevo medio de información será socializado a todo el campus universitario en la primera reunión de inicio de semestre, en la cual los especialistas en el área expondrán el manejo para la navegación en el mismo, esta acción, se presentará cada seis meses para conocimiento de todo el campus universitario, se promoverá la comunicación como elemento fundamental para alcanzar el compromiso con la institución.

**Área: Trabajo en Equipo y Compromiso**

**Actividad:** Plantear la ejecución de pausa activa en equipo

Es de conocimiento que en la institución cada dos horas, los monitores de las computadoras se bloquean durante cinco minutos por causa de la pausa activa.

1. Dado que durante el bloqueo de los monitores se recibe un mensaje motivacional y rutina de ejercicios individuales, se pretende editar este mensaje e incrementar nuevas actividades.
2. Se buscarán rutinas de ejercicios de relajación que se desarrollen de manera grupal, estos ejercicios van a ser consultados previamente con la técnica de seguridad y salud ocupacional para evitar lesiones.
3. El nuevo mensaje que va a aparecer en los monitores durante los cinco minutos de pausa activa serán los ejercicios aprobados por dicho departamento, mismos que se presentarán de manera intercala durante toda la jornada laboral y serán acompañados por tonos musicales que saldrán de los parlantes colocados en cada una de las salas de los docentes. Esta actividad, se

pretende realizar en el periodo intersemestral debido a la complejidad de la carga horaria de los docentes y administrativos.

4. Realiza esta actividad los colaboradores tendrán la oportunidad de compartir un momento ameno durante la rutina de ejercicios y comentar entre ellos su estado de ánimo actual.

**Área:** *Trabajo en Equipo y Compromiso*

**Actividad:** Taller de sinergia grupal

1. Una vez al semestre tanto el personal docente como el administrativo, se reunirán para compartir un taller de sinergia, en cual los colaboradores estarán divididos en grupos y expondrán problemas relacionados a su realidad institucional.
2. Se procede a escuchar los aspectos que requieren una solución dentro del grupo propuesto.
3. La escucha activa es claves para comprender las ideas opiniones, reclamos del equipo.
4. Luego de haber escuchado las ideas y comentarios de los participantes, se realizará una lluvia de ideas; esto propiciará la creatividad de los participantes y dará apertura a espacios sinérgicos.
5. Finalmente, luego de haber analizado esta lluvia de ideas en conjunto, se seleccionan las mejores para dar solución al problema planteado.

**Fase dos:** Hacia un nuevo estilo de cultura.

**Meta:** En los dos siguientes años, fortalecer la cultura soñadora, desde el trabajo sobre el compromiso y el trabajo en equipo.

**Descripción.**

Las organizaciones se encuentran en crecimiento, por lo que las actividades resultan siempre más complejas, el trabajo en equipo es una manera de dividir una tarea compleja en partes sencillas de ejecutar por varias personas; esto propicia que se cumpla una actividad

correctamente, centrándose en que cada una de estas partes sea realizada de manera idónea para que el producto final cumpla con los estándares requeridos por la institución.

La cultura organizacional es el eje fundamental por el que se rige una empresa; ésta engloba aspectos como la percepción, sentimientos, actitudes, creencias, hábitos y formas de interacción que diferencian una de otra. La cultura organizacional será un aliado o enemigo para el desarrollo, como existen tipos de cultura que propician ambientes de crecimientos hay otros que generan un retraso en el crecimiento de la misma.

El eje principal de la cultura soñadora se centra en que, en organizaciones en crecimiento, la visión, imaginación y creatividad se encuentra presente constantemente en los colaboradores, sin embargo, su ejecución presenta un grado bajo de acción, las oportunidades suelen desaprovecharse, ya sea por no adecuarse a las posibilidades reales de ejecución como a la falta de acción. Toma en cuenta la disponibilidad y voluntad de los colaboradores, para tomar las mejores oportunidades y obtener el mayor provecho posible, y así eliminar la rutina diaria a través de la voluntad y el deseo, sin necesidad de un cambio exagerado en la estructura.

Tabla 8.

Programación de la fase dos: Hacia un nuevo estilo de cultura.

<b>Meta:</b> En los dos siguientes años, fortalecer la cultura soñadora, desde el trabajo sobre el compromiso y el trabajo en equipo.							
Áreas	Actividades	Indicadores:	Participación	Lugar	Tiempo	Recurso	Responsable
<b>Empoderamiento</b>	Proponer que los docentes sean responsables de cada asignatura por lo menos tres períodos consecutivos.	Número de docentes responsables de las asignaturas	Todo el personal docente.	Sala de conferencias	Una vez cada un año y medio	Humano	Directores de escuela.
	Proponer que los administrativos sean responsables del cargo asignado por lo menos tres períodos consecutivos.	Número de administrativos totales de cada cargo	Todo el personal administrativo.	Sala de conferencias	Una vez cada un año y medio	Humano	Directora administrativa y de talento humano.
<b>Trabajo en equipo, Compromiso y Aprendizaje significativo</b>	Proponer la apertura hacia nuevos escenarios para el fortalecimiento del aprendizaje significativo.	Número de escenarios que propician el fortalecimiento del aprendizaje significativo	Personal docente y estudiantes	A convenir	Una vez cada semestre	Humano Infraestructura Material: hojas, marcadores, lápices.	Coordinadores de las áreas.
	Plantear la ejecución de <i>team building</i> para el fortalecimiento del trabajo en equipo.	Número de ejercicios de <i>teambuilding</i> realizados anualmente	Personal administrativo	Coliseo	Una vez al año	Humano Infraestructura Material: hojas, marcadores, lápices.	Directora administrativa y de talento humano.
	Plan de capacitación con proveedores internos o externos.	Número de capacitaciones ejecutadas/ Número de capacitaciones propuestas anualmente	Personal docente y administrativo	Sala de conferencias de la universidad.	Dos veces al año	Humano Infraestructura Material Tecnológico	Coordinadores de las áreas y Directores de escuela
<b>Conocimiento del puesto y sentido de pertenencia</b>	Establecer convenios interinstitucionales para el desarrollo de talleres.	Número de convenios institucionales establecidos para el desarrollo de talleres	Personal docente y administrativo	Sala de conferencias de las universidades	Dos veces al año	Humano Infraestructura Material Tecnológico	Coordinador de la Oficina de Internacionalización y Relaciones Internacionales Directores de escuela. Directora administrativa y de talento humano

Fuente: Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020

**Área: *Empoderamiento***

**Actividad:** Proponer que los docentes sean responsables de cada asignatura por lo menos tres períodos consecutivos.

La rotación en las asignaturas impartidas cada semestre genera que se perciba en los docentes una visión poco clara de los conocimientos técnicos que implica impartir cada asignatura; en consecuencia, provocan falencias en los estudiantes pues estos tienen vacíos en cuanto a conocimientos y estrategias de aprendizaje.

1. En primera instancia, contar con perfiles y descriptivos actualizados ayudará a que los directores de escuela sepan designar al docente más apto para impartir una materia en específico.
2. El docente seleccionado deberá permanecer en la materia asignada por tres períodos consecutivos; cada período será evaluado y en base a la calificación obtenida permanecerá en el mismo o será removido y ubicado acorde a su experiencia y voluntad.
3. El docente tendrá la potestad de aplicar todos los métodos de enseñanza que considere pertinentes ya sea en deberes, evaluaciones o talleres aplicados en cuanto al syllabus pertinentes.

**Actividad:** Proponer que el personal administrativo sea responsable del cargo asignado por lo menos tres períodos consecutivos.

La rotación en los puestos de trabajo cada semestre genera que se perciba en el personal administrativo una visión poco clara de los conocimientos técnicos y protocolarios que implica cada cargo; en consecuencia, provocan falencias en los procesos institucionales.

1. En primera instancia, contar con perfiles y descriptivos actualizados ayudará a que el personal de talento humano sepa designar al personal administrativo más apto para desempeñar el cargo.
2. El administrativo seleccionado deberá permanecer en el cargo asignado por tres períodos consecutivos; cada período será evaluado y en base a la calificación obtenida permanecerá en el mismo o será removido y ubicado acorde a su experiencia y voluntad.

3. El administrativo tendrá la potestad de proponer diversas actividades para mejorar el desempeño de su cargo.

**Área: Trabajo en equipo, Compromiso y Aprendizaje significativo**

**Actividad:** Proponer la apertura hacia nuevos escenarios para el fortalecimiento del aprendizaje significativo.

1. Dentro de la programación de las actividades propuestas por los docentes durante cada semestre, se planificará una actividad de campo, la misma que contará con la participación de todos los docentes y estudiantes del semestre en curso.
2. Los docentes, se reunirán para organizar una visita guiada para los estudiantes, la misma que deberá que contener una explicación acorde a cada uno de las asignaturas vistan en el semestre.
3. Queda a consideración de cada docente, seleccionar la temática que será reforzada durante la visita guiada.
4. Cada uno de los docentes, contará con un periodo de tiempo para generar la explicación, misma que deberá contar con la participación activa de los docentes y estudiantes.
5. Esta experiencia vivencial será evaluada por cada docente dentro de su materia como lo considere apropiado.

**Área: Trabajo en equipo, Compromiso y Aprendizaje significativo**

**Actividad:** Plantear la ejecución de *team building* para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

1. La actividad parte de darle un toque más flexible e innovador en donde, se planificará una actividad deportiva que contará con la participación de todo el personal administrativo.
2. Se pretende formar equipos al azar, mismos que deberá proponer un logo y una frase representativa.
3. Una vez finalizada la actividad deportiva se procederá a realizar una reflexión sobre los puntos negativos y positivos que cada una de las personas percibió sobre su equipo.

4. Finalmente, se adaptarán todas las ideas propuestas en nuevos equipos para desarrollar la actividad nuevamente y observar cuales son los cambios.

**Área: *Trabajo en equipo, Compromiso y Aprendizaje significativo***

**Actividad:** Plan de capacitación con proveedores internos o externos.

1. Se establecerá un plan de capacitación en donde los coordinadores de cada escuela en conjunto con los directores de las mismas, al igual que los jefes de cada departamento administrativo determinarán cuales son las necesidades de capacitación existentes para sus colaboradores a cargo.
2. Una vez identificadas las mismas, directores, jefes y coordinadores buscarán y seleccionarán a los posibles proveedores internos en base a las necesidades existentes.
3. De no contar con docente u administrativos idóneos para tratar las temáticas requeridas, se buscará proveedores externos que cumplan con el requerimiento de formación y desarrollo.

**Área: *Conocimiento del puesto y sentido de pertenencia***

**Actividad:** Establecer convenios interinstitucionales para el desarrollo de talleres.

1. Se procederá a planificar con los directores de cada una de las escuelas las temáticas de mayor relevancia e interés para la ejecución de los talleres que serán impartidos a las instituciones de educación superior de la ciudad.
2. El departamento encargado de establecer convenios institucionales, redactará una carta en la cual consten las ideas propuestas y gestionará la aprobación de los mismos.
3. Una vez realizado el convenio con dichas instituciones, se gestionarán entre los responsables de dicha iniciativa la planificación técnica para la ejecución de los mismos.
4. La premisa central de la ejecución de estos talleres, se centra en que tanto docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato como de otras instituciones tengan la oportunidad de compartir: conocimientos, experiencias, temas de interés y estrategias de enseñanza y aprendizaje con sus homólogos docentes.

5. Durante cada periodo académico, se impartirá dos talleres en donde se pondrán a prueba sus habilidades y conocimientos, cabe recalcar que los docentes de ambas instituciones participantes tendrán la oportunidad de ser ponentes y participantes.

**Fase tres:** Detona la innovación y prototipa tus sueños.

**Meta:** En cinco años, alcanzar la identificación con el concepto de cultura flexible-innovadora

### **Descripción.**

Dentro de las organizaciones el contar con una cultura en donde predomine únicamente el alto grado de visión, la imaginación y la creatividad por parte de ciertos sectores de la empresa no es suficiente para alcanzar el desarrollo organizacional al que apunta toda institución. La premisa central parte de percibir todas las oportunidades propuestas y aprovecharlas de forma práctica para así alcanzar una real ejecución de la mismas. Lograr la modificación de la voluntad y la disponibilidad de los trabajadores constituye uno de los principales obstáculos al momento de conducir la cultura de una empresa a otro nivel; sin embargo, el contar con iniciativa, trabajo en equipo y el deseo de mejora a través de la creatividad impulsa a la mejores organizaciones.

La necesidad de trabajar en equipo ha permitido que las organizaciones adopten un modelo más flexible de toma de decisiones: las opiniones, ideas, acciones, cambios propuestos por los trabajadores sean implementados en una empresa, ha permitido que los mismos tengan un sentido de pertenencia más fuerte hacia la misma. Estimular que las empresas cuenten con nuevas dimensiones culturales más amplias que lo convencional conduce a que el personal desarrolle una participación activa y un mayor potencial de innovación.

Cabe recalcar que el término cultura no hace referencia únicamente al capital humano, sino a los sistemas, procedimientos y estructuras, que generan un tipo de patrón de conducta determinada.

Tabla 9

Programación de la fase tres: Detona la innovación y prototipa tus sueños.

<b>Meta:</b> En cinco años, alcanzar la identificación con el concepto de cultura flexible-innovadora.							
Área	Actividades	Indicadores	Participación	Lugar	Tiempo	Recurso	Responsable
<b>Trabajo en equipo, Compromiso y Liderazgo.</b>	Proponer la ejecución de convivencias anuales.	Número de convivencias realizadas anualmente	Todo el personal docente y administrativo.	Cancha y coliseo de la Universidad	Una vez cada año	Humano, materiales, tecnológicos e infraestructura	Departamento de Talento Humano en conjunto con cada una de los departamentos de la institución universitaria
	Proponer metodología de gestión de desempeño	Número de evaluaciones de desempeño por competencias durante el año.	Todo el personal docente y administrativo.	Instalaciones de la PUCE-A	Una vez cada semestre	Humano, materiales, tecnológicos e infraestructura	Departamento de Talento Humano en conjunto con el departamento de desarrollo docente.
<b>Trabajo en equipo, Compromiso, Liderazgo, Creatividad</b>	Potenciar el departamento de <i>Design Factory</i> PUCE-A	Número de actividades desarrolladas para la potenciación del <i>desing factory</i> / Número de actividades planteadas	Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato	Instalaciones Bloque dos	Indefinido	Humano, materiales, tecnológicos e infraestructura	Personal docente administrativo

Fuente: Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

**Áreas: Trabajo en equipo, Compromiso y Liderazgo**

**Actividad:** Proponer la ejecución de convivencias anuales enfocados a fortalecer el compromiso y la cultura organizacional.

Es de conocimiento general que dentro de la institución educativa se realiza cada periodo una convivencia en la cual tanto el personal docente, administrativo y de servicio es participe de la misma.

1. La actividad parte de darle un toque más flexible e innovador en donde todas los departamentos y escuelas están involucrados, es decir, previo a la ejecución de la misma, colaboradores ejes de cada departamento como escuela, propondrán ciertas actividades recreativas que consideren pertinentes para ser desarrolladas el día de la convivencia.
2. Una vez evaluadas las mismas, se establecerá la planificación para dicho día y se hará responsable a cada escuela y departamento de las actividades propuestas y ejecutadas a desarrollarse.
3. Para la conformación de los grupos de trabajo, se realizará un sorteo en donde todos los colaboradores se encuentren distribuidos de manera aleatoria, de igual manera cada grupo contará con un líder el mismo que antemano al día de la convivencia conocerá quienes son los miembros de su equipo y para ellos pondrá a prueba su creatividad e innovación en la elaboración de los distintivos y elementos de empoderamiento para su equipo.
4. Se establecerá de igual manera un período de tiempo durante la planificación, para que cada área académica y administrativa desde su experticia refuerce un conocimiento que considere de interés a cada uno de los colaboradores de la institución.

**Áreas: Trabajo en equipo, Compromiso y Liderazgo**

**Actividad:** Proponer metodología de gestión de desempeño.

1. La implementación de la metodología de gestión del desempeño, va a permitir que los colaboradores cuenten con una retroalimentación de las funciones ejecutadas dentro de su cargo.
2. Por medio de la evaluación de competencias, se desea generar nuevos hábitos y, se pretende fomentar un nuevo estilo de cultura.

3. Para realizar esta evaluación de competencias, se procederá a medir los objetivos planteados y cumplidos, de igual manera mediante una entrevista por competencias, se medirá las competencias que requiere el cargo en relación a las que posee el colaborador.

**Áreas:** *Trabajo en equipo, Compromiso, Liderazgo, Creatividad.*

**Actividad:** Potenciar el departamento de *Design Factory* PUCE-A

El término *design factory* hace referencia a un entorno caracterizado por el aprendizaje, investigación, enseñanza y cooperación relacionado con el proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios.

1. Dado que actualmente existen retos en nuestra sociedad, como universidad, se pretende abordar el diseño y desarrollo de diversos programas, técnicas y recursos propios de la institución para dar respuesta a los retos planteados por la sociedad.
2. Tanto el personal docente, administrativo como los estudiantes podrán proponer proyectos innovadores que den solución a las necesidades tanto internas como externas a partir de recursos de exploración y prototipado.
3. El departamento, se encargará de establecer nuevas alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas que permitan poner en marcha los proyectos presentados.

### 3.3.5. Validación de la Propuesta

Para la validación de la propuesta a través del criterio de especialistas, se ha tomado en cuenta una ficha técnica en la que especialistas dentro del área de Psicología Organizacional, han aportado con su criterio respecto al modelo planteado. En base a la metodología Delphi (Astigarraga, 2003), se ha solicitado la colaboración del Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg; la Psic. Ind. Claudia Patricia Paredes Ballesteros; Mg. el Psic. Org. Andrés Alejandro Gavilanes León, Mg. y el Psic. Ind. Esteban Ramos, Mg., desde el área de la gestión del talento humano, para verificar y validar la propuesta planteada: Modelo Estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación de superior. Se ha utilizado el cuestionario de cumplimiento técnico para validación por especialistas para recoger datos al respecto.

**Tabla 10***Datos del profesional validador*

<b>Nombre:</b>	Luis Eduardo Cevallos Terneus
<b>Empresa:</b>	PUCE-A
<b>Cargo:</b>	Docente
<b>Tiempo dentro del cargo:</b>	Diez años
<b>Último grado académico alcanzado:</b>	Magister en Administración de Empresas mención planeación

Fuente: Elaboración propia Chiguano &amp; Ramírez, 2020.

**Tabla 11***Datos del profesional validador*

<b>Nombre:</b>	Claudia Patricia Paredes Ballesteros
<b>Empresa:</b>	Plasticaucho Industrial S.A
<b>Cargo:</b>	Analista de Gestión Humana
<b>Tiempo dentro del cargo:</b>	Un año
<b>Último grado académico alcanzado:</b>	Magister en Psicología mención en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración propia Chiguano &amp; Ramírez, 2020.

**Tabla 12***Datos del profesional validador*

<b>Nombre:</b>	Andrés Alejandro Gavilanes León
<b>Empresa:</b>	GTrust Company
<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Tiempo dentro del cargo:</b>	Siete años
<b>Último grado académico alcanzado:</b>	Master en Gestión Integral de Riesgos

Fuente: Elaboración propia Chiguano &amp; Ramírez, 2020.

**Tabla 13***Datos del profesional validador*

<b>Nombre:</b>	Esteban Francisco Ramos Moya
<b>Empresa:</b>	PUCE-A
<b>Cargo:</b>	Docente
<b>Tiempo dentro del cargo:</b>	Cinco años
<b>Último grado académico alcanzado:</b>	Magister en Administración de Empresas mención planeación

Fuente: Elaboración propia Chiguano &amp; Ramírez, 2020.

Al presentarles el modelo estratégico de manera digital junto con la plantilla de validación impresa, se les solicitó a los especialistas de la manera más comedida un análisis a profundidad del modelo estratégico para la posterior validación del mismo. Para ello, se mantuvo una conversación amena con cada uno de ellos donde, se explicó los criterios y fases del modelo estratégico, la aplicabilidad, su utilidad y la concordancia entre actividades y necesidades.

Una vez explicado el modelo estratégico, los especialistas realizaron un *feed back*, en el cual manifestaron que algunas actividades propuestas no podían ser ejecutadas en el tiempo establecido, pues requieren de más tiempo para su correcta ejecución. De igual manera, se sugirió que la propuesta tenga sus bases en un modelo de Desarrollo Organizacional; por ello, se encuentra diseñado según el Modelo del Cambio Planeado, propuesto por Faria Mello (1995, citado en Guízar, 2013). Por otro lado, se determinó que cada actividad planteada por cada fase cuente con indicadores que permitan medir la efectividad de la misma; también, las actividades deberían ser gestionadas externamente (por consultores o profesionales externos a la institución) con ello garantizar la aplicación de metodologías y conocimientos nuevos que pudieran ser adoptadas por la institución. Finalmente, se sugirió que las actividades del modelo estratégico estén enfocadas hacia la sinergia grupal, como método de intervención en la solución de problemas. Sobre la base de las sugerencias mencionadas, se procedió a realizar los cambios en miras de la mejora del modelo estratégico. Se volvió a presentar los cambios efectuados a los especialistas y, se recibió la aprobación final del mismo.

A partir del ejercicio de validación, se determina que el Modelo Estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación de superior, cumple con los estándares adecuados por el sustento teórico sobre el cual fue creado. Desde el punto de vista de los especialistas, las fases y actividades propuestas para la mejora del Compromiso y la Cultura Organizacional son consideradas idóneas para el alcance de la meta planteada, puesto que están diseñadas acorde con la realidad de la institución beneficiaria.

**Tabla 14.***Cuestionario de Cumplimiento Técnico para validación por especialistas.*

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico							
2	El formato para el modelo estratégico							
3	Número de ítems planteados							
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población							
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios							
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales							
7	El planteamiento tiene calidad científica							
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico							
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico							
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población							

**Fuente:** Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

### 3.3.6. Análisis de la evaluación de la propuesta

Una vez realizada la aplicación de la evaluación preliminar del modelo estratégico, se llevó a cabo la presentación del mismo a los beneficiarios, en su representación el Profesor Diego Armando Jiménez Bósquez, M. Sc., Director Académico de la PUCE-A y la Economista Miryam Catalina Álvarez López, directora administrativa y de Talento Humano de la PUCE-A quienes revisaron el modelo y lo aprobaron, puesto que consideraron que la opinión de los especialistas está acorde con los objetivos organizacionales de la institución beneficiaria.

**Tabla 15**

*Datos del beneficiario*

<b>Nombre:</b>	Diego Armando Jiménez Bósquez
<b>Empresa:</b>	PUCE-A
<b>Cargo:</b>	Director Académico
<b>Tiempo dentro del cargo:</b>	Dos años
<b>Último grado académico alcanzado:</b>	Magister en Filosofía

**Fuente:** Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

**Tabla 16**

*Datos del beneficiario*

<b>Nombre:</b>	Miryam Catalina Álvarez López
<b>Empresa:</b>	PUCE-A
<b>Cargo:</b>	Directora Administrativa y de Talento Humano
<b>Tiempo dentro del cargo:</b>	Un año
<b>Último grado académico alcanzado:</b>	Economista

**Fuente:** Elaboración propia Chiguano & Ramírez, 2020.

## CONCLUSIONES

1. En cuanto a la fundamentación teórica de la investigación, se ha recabado información que permite denotar la importancia de la creación de un modelo estratégico de compromiso y la cultura organizacional dentro de las empresas. De igual manera, se ha identificado que pocas son las investigaciones dentro del país y en general en América Latina en las que, se ha estudiado de manera conjunta ambas variables; en vista a lo antes mencionado el presente estudio, se ha visto limitado, por esta razón es que, se ha revisado de manera independiente cada una de las variables.
2. El compromiso y la cultura son variables que siempre van a estar presentes dentro de una organización, el diagnóstico actual de las variables estudiadas, da como resultado dentro de la variable compromiso organizacional lo siguiente: un valor de ,358 que denota que a mayor trabajo en equipo mayor compromiso y ,436 donde a mayor conocimiento del puesto, mayor compromiso. En lo que corresponde a cultura organizacional un valor de ,657 que define que a mayor cultura soñadora mayor cultura flexible-innovadora. En cuanto a la correlación existente entre ambas variables, se destaca un valor de ,168 que refleja que mientras exista mayor conocimiento del puesto los colaboradores tenderán a orientarse a una cultura soñadora. Cabe recalcar que a partir de esta correlación, se pretende llegar orientar a los colaboradores hacia una cultura flexible-innovadora.
3. Sobre la base de los resultados obtenidos cuantitativa y cualitativamente a partir de los instrumentos de evaluación, se propone este modelo estratégico que consta de tres fases interdependientes, las mismas que tienen actividades centradas en el desarrollo y fortalecimiento del trabajo en equipo, conocimiento de puesto, compromiso, liderazgo, sentido de pertenencia, mismas que, se pretende fortalecer para en un periodo de cinco años alcanzar una identificación con una cultura flexible innovadora.
4. La validación del modelo estratégico, se logró con la ayuda y criterio de especialistas y beneficiarios: los especialistas que se tomaron en cuenta fueron una analista de gestión humana de la empresa Plasticaucho, el gerente de la Consultora de Talento Humano GD Trust Company y dos docentes del área de Psicología Organizacional de la PUCE-A. En cuanto a los beneficiarios participó el director académico y la directora administrativa de la PUCE-A. Tanto especialistas como beneficiarios llegaron a la conclusión de que el modelo estratégico, fases y actividades propuestas son adecuados para la institución y podrían ser aplicados de manera efectiva.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la aplicación de este modelo estratégico lo más pronto posible; esto permitirá que la institución de educación superior refuerce sus áreas débiles y de un giro positivo que conduzca al alcance de las metas institucionales.
2. Se recomienda que, se realice una nueva aplicación de los instrumentos empleados a la misma población, para corroborar los datos proporcionados en esta, mismos que permitirán tener un conocimiento más amplio de las variables estudiadas.
3. Se recomienda que para investigaciones posteriores, se realice un estudio comparativo, dado que, sobre la base de los resultados encontrados y los nuevos proporcionados se establecería una correlación. Esta correlación de resultados permitirá conocer si la aplicación del modelo estratégico ha logrado orientar a la organización hacia un nuevo modelo de cultura organización a través del fortalecimiento del conocimiento del puesto, el trabajo en equipo y el compromiso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F., Varela, D., Loli, A. & Quintana, M. (2003). El Compromiso Organizacional y su relación con algunos Factores Demográficos y Psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 1-13. Recuperado de [revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/download/5147/5385](http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/download/5147/5385)
- Astigarraga, E. (2003). Universidad de Deusto: San Sebastián. Recuperado el 01 de agosto de 2014, de [http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi\\_Cuencas\\_Pregrado/Sept\\_29/Metodo\\_delphi.pdf](http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregrado/Sept_29/Metodo_delphi.pdf)
- Ávila, M., Portalanza, C. y Duque, E. (2017). Evaluación del Engagement en trabajadores de una Institución de Educación Superior en Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 4(4), 1-25. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto17/03.pdf>
- Basantes, E. (2019). Diseño de una estrategia de intervención que contribuya al desarrollo de la cultura organizacional y al desempeño laboral. Caso: PUCESA. (Tesis de Grado en Psicología Organizacional). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2785/1/76951.pdf>
- Bustos, M. (2015). *Plan de acción para el mejoramiento del compromiso Organizacional e índice de rotación de personal*. (Tesis de Grado en Psicología Organizacional). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1248/1/75816.pdf>
- Cañarte, E. (2018). *Incidencia del estrés laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores del área administrativa pertenecientes a la empresa Oleana durante el periodo 2018*. (Tesis de Grado en Psicología Organizacional). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1248/1/75816.pdf>
- Cervera, F. (2018). *Compromiso Organizacional de los trabajadores del restaurante “El Tiburón” en la ciudad de Lambayeque*. (Tesis de Grado en Administración de Empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1179/1/TL\\_CerveraTimanaFlordeMaria.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1179/1/TL_CerveraTimanaFlordeMaria.pdf.pdf)

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Chiavenato%20Idalberto%20-%20Administracion%20De%20Recursos%20Humanos%20-%205ed.pdf>
- Córdoba, C. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF>
- Dávila, A., & Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas* [Ebook] (1st ed., pp. 1-87). Mexico: siglo xxi. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books/about/Cultura\\_en\\_organizaciones\\_latinas.html?id=sEsvcmAWIC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books/about/Cultura_en_organizaciones_latinas.html?id=sEsvcmAWIC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Dino de Navarro, C. (2011). *Principios de administración*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/362874781/794226076-9-CULTURA-ORGANIZACIONAL-1>
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)
- Encalada, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana* [Ebook] (1st ed., pp.1-130). Samborondón: Ángela González. Recuperado de: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Espinoza, M. (2016). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en trabajadores administrativos del establecimiento penitenciario Callao, 2015*. (Tesis de Grado en Psicología). Universidad Señor de Sipán. Pimentel. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4611/González%20Espinoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, A. (2017). *El compromiso Organizacional*. (Tesis de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos). Universidad de Valladolid, Soria. Recuperado de <http://docplayer.es/83296072-El-compromiso-organizacional.html>
- Figuroa, L. (2017). *Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional de los trabajadores en la Empresa ILF Agroindustrial E.I.R.L. Período 2016*. (Tesis de Grado en Administración y Gerencia). Universidad Ricardo Palma, Perú. Recuperado de

<http://cybertesis.urp.edu.pe/bitstream/urp/1387/1/TESIS%20LEONELA%20FIGUEROA%20GUTIERREZ-ADM%20Y%20GER2017.pdf>

- Fuentes, P. (2015). *Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing*. (Tesis Doctoral en Administración de Empresas y Economía). Universidad de Sevilla, España. Recuperado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/40204/Final%20Documento%20Pedro%20Fuentes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gómez, A. (2015). *Gestión del compromiso institucional y el desempeño docente del profesorado de la Universidad Peruana los Andes*. (Tesis de Maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Empresarial). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/368/TM%202720%20G1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, L. y Antón, C. (1995). Dimensiones del Compromiso Organizacional. En I. González, A., De la Torre, y J. De Elena J. (Eds.): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnología, Salamanca*, Eudema. ISBN: 84-7757-210-4. Recuperado de <https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/125406/1995%20Gonz%20E11ez%20y%20Ant%20F3n.pdf;jsessionid=26ED91236179B72DECC91250FC100FB3?sequence=1>
- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova*, 2(3), 110-115. Recuperado de <http://file:///C:/Users/alexi/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalSuImportanciaEnElDesarrollo-6057495.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. 4ta edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Gutiérrez, M. (2013). *La Cultura Organizacional, Variable Importante Para Obtener Ventaja Competitiva* (Postgrado, Alta Gerencia). Universidad Militar Nueva Granada.
- Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales). Universidad de Piura, Perú. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1)

- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. 3<sup>o</sup> edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6a Ed. México: McGraw Hill Education.
- Llanos, M. (2016). La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana [Ebook] (1st ed., pp.1-130). Samborondón: Ángela González. Recuperado de: <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Mijares, M. (2011). *Principales Factores que influyen en el nivel de Compromiso Organizacional dentro de una empresa de Outsourcing*. (Tesis de Maestría en Psicología con orientación laboral y organizacional). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2601/1/1080224771.pdf>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Gestión Del Conocimiento*, 1-12. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- Pardo-Paredes, E. (2018). *Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil*. (Tesis de Maestría en Gestión de Talento Humano). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28318/1/42%20GTH.pdf>
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. Retrieved from <http://file:///C:/Users/alexi/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf>
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. & Sánchez, C. (2016). El Compromiso Organizacional como parte del Comportamiento de los Trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Pérez, Minsal & Pérez, Yudit. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *ACIMED*, 16(3) Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008&lng=es&tlng=es).
- PUCESA (2020.04.07). Universidad. Web oficial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. Recuperado de <https://www.pucesa.edu.ec/mision-vision/>

- Rivera, O. (2010). *Compromiso Organizacional de los Docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4807>
- Rodríguez, R. (2009). La Cultura Organizacional Un Potencial Activo Estratégico Desde La Perspectiva De La Administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado de: [http://file:///C:/Users/alexi/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655%20\(2\).pdf](http://file:///C:/Users/alexi/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655%20(2).pdf)
- Rodríguez, K. (2015). La inteligencia emocional y su relación con la cultura organizacional, en los colaboradores de una empresa constructora local. (Tesis de Grado en Psicología Organizacional). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1099/1/75651.pdf>
- Rueda, G. y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*, 4(1), 1-11. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/puente/article/view/7302>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cedeño, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Velásquez, E. (2017). *Cultura organizacional y Compromiso laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Social de la Municipalidad Provincial del Santa, 2017*. (Tesis para obtener el grado académico de Maestro en gestión pública). Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12051>

## ANEXOS

## Anexo 1: Cuestionario de Compromiso Organizacional



## ESCUELA DE PSICOLOGÍA – CARRERA ORGANIZACIONAL

**CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-AMBATO, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**Objetivo del instrumento:** Diagnosticar el compromiso y la cultura organizacional actual de la institución de educación superior.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente diez minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMA**.

**Edad:** ..... **Género:** M..... F..... Otro .....

**Discapacidad:** No..... Si.....

**Auto identificación étnica:** .....

**Ciudad/Sector de residencia:** .....

**Nivel de instrucción:** Primaria ..... Secundaria ..... Superior .....

**Área de trabajo:** Docencia..... Administrativo.....

**INSTRUCCIONES:** Por favor, lea cuidadosamente y conteste las siguientes preguntas, marcando con “x”, de acuerdo a lo que usted piensa.

PREGUNTAS	SIEMPRE 3	CASI SIEMPRE 2	A VECES 1	NUNCA 0
1.- ¿Usted tiene conocimiento del cargo que ocupa en su dependencia laboral?				
2.- ¿Conoce usted a detalle los elementos funcionales de su cargo?				
3.- ¿Tiene noción de las relaciones de su trabajo con otras áreas?				
4.- ¿Usted tiene injerencia en decisiones administrativas o protocolares en su área laboral?				
5.- ¿Usted es consciente de su horario de ingreso y salida de su centro de labores?				
6.- ¿Usted es evaluado por su desempeño en su dependencia laboral?				
7.- ¿Su compromiso es participar, colaborar en el cumplimiento de las metas?				
8.- ¿Considera usted que su salario remunerativo es el adecuado?				
9.- ¿Le suministran las herramientas necesarias para realizar sus labores?				
10.- ¿Usted considera la puntualidad como un deber administrativo?				
11.- ¿Comparte su satisfacción laboral con sus compañeros?				
12.- ¿Sus compañeros de trabajo se complementan para trabajar en equipo?				
13.- ¿Existe un buen ambiente de trabajo en su dependencia laboral?				
14.- ¿Actualmente cuenta usted con actividades que denoten el trabajo en equipo?				
15.- ¿Para realizar trabajos en equipo, considera usted, que es necesario la comunicación y la colaboración de todos los involucrados?				
16.- ¿Usted participa activamente en la toma de decisiones de su área?				
17.- ¿Merecen los trabajadores ser motivados y/o incentivados por las tareas bien realizadas?				
18.- ¿Por incumplimiento de funciones laborales, un colaborador debe ser sancionado?				
19.- ¿El compromiso de los colaboradores es trabajar en equipo para los intereses de la institución?				
20.- ¿Los trabajadores deben estar comprometidos y con disponibilidad para las funciones encomendadas en su dependencia laboral?				

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

## Anexo 2: Cuestionario de Cultura Organizacional



## ESCUELA DE PSICOLOGÍA – CARRERA ORGANIZACIONAL

**CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-AMBATO, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**Objetivo del instrumento:** Diagnosticar el compromiso y la cultura organizacional actual de la institución de educación superior.

Se solicita su valiosa colaboración para que conteste algunas preguntas que le llevarán aproximadamente diez minutos. No hay preguntas comprometedoras. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMA**.

**Edad:** ..... **Género:** M..... F..... Otro .....

**Discapacidad:** No..... Si.....

**Auto identificación étnica:** .....

**Ciudad/Sector de residencia:** .....

**Nivel de instrucción:** Primaria ..... Secundaria ..... Superior .....

**Área de trabajo:** Docencia..... Administrativo.....

**INSTRUCCIONES:** Por favor, lea cuidadosamente y conteste las siguientes preguntas, marcando con "x", de acuerdo a lo que usted piensa.

PREGUNTAS	SIEMPRE 3	CASI SIEMPRE 2	A VECES 1	NUNCA 0
1.- ¿En su dependencia laboral, los trabajos que realiza son rutinarios?				
2.- ¿Diariamente desarrolla con creatividad sus labores?				
3.- ¿Los objetivos de su dependencia son claros y precisos?				
4.- ¿La toma de decisiones operativas en su dependencia son verticales?				
5.- ¿Los trabajos que realiza en el área laboral son bajo presión?				
6.- ¿En su dependencia laboral, el control del personal es permanente?				
7.- ¿Cuenta con normas de procedimientos Administrativos en su dependencia laboral?				
8.- ¿Considera usted, que existe lentitud operativa en su dependencia laboral?				
9.- ¿Existe ineficiencia de los trabajadores en forma frecuente en su área laboral?				
10.- ¿En su área laboral, las estrategias de trabajo son rígidas e inflexibles?				
11.- ¿La experiencia predomina en los trabajadores de su área laboral?				
12.- ¿Considera productivos los cambios que realiza su inmediato superior?				
13.- ¿En los superiores hay deseos de mejoras continua para realizar programas de proyección comunitaria?				
14.- ¿Su jefe brinda oportunidades de trabajo al grupo colaborador?				
15.- ¿Su jefe reconoce la creatividad laboral de los trabajadores?				
16.- ¿Su jefe tiene en cuenta la capacidad intelectual de sus trabajadores?				
17.- ¿En su dependencia laboral, se evalúa permanentemente el cumplimiento de funciones de sus trabajadores?				
18.- ¿Su dependencia laboral está dando acceso a nuevas tecnologías?				
19.- ¿Su jefe es tolerante con quienes incumplen sus funciones?				
20.- ¿Su dependencia laboral, innova constantemente estrategias de trabajo?				

GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN

### Anexo 3: Cuestionario de Evaluación para Especialistas

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Cuestionario de Compromiso Organizacional**, que es parte del proyecto de investigación "Modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior" desarrollado por María Salomé Chiguano Cruz y Alexis Giovanni Ramírez Enríquez, estudiantes de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por el personal docente y administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la eficacia de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

#### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Compromiso Organizacional.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del cuestionario	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El cuestionario se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		



## ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X	
#	Ítems	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Obs
		Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Luis Eduardo Cevallos Terneus

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo en el cargo: 10 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas

  
 Firma y sello / número de credencial

## Anexo 4: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



### ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Cuestionario de Compromiso Organizacional**, que es parte del proyecto de investigación "Modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional para una institución de educación superior" desarrollado por María Salomé Chiguano Cruz y Alexis Giovanni Ramírez Enríquez, estudiantes de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por el personal docente y administrativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la eficacia de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

#### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Compromiso Organizacional.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del cuestionario	X		✓		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El cuestionario se adecúa a las características culturales de la población	✓		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	✓		✓		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		✓		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		
#	Ítems	Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Observaciones
		Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: DOCENTE

Tiempo en el cargo: 5 AÑOS

Último grado académico alcanzado: MAESTRIA

Gonzalo Pazmay  
 Firma y sello / número de credencial

## Anexo 5: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

## CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María Salomé Chiguano Cruz y Alexis Giovanni Ramírez Enríquez, egresados de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por el personal docente y administrativo a tiempo completo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de institución de educación superior tienen un nivel de instrucción superior. La mayoría de la población son hombres. Como rango etario, se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

## Plantilla juicio para validación por especialistas

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al modelo estratégico.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.  [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						✓
Formato de la propuesta						✓
Aplicabilidad de la propuesta						✓
Utilidad de la propuesta						✓
Facilidad de entendimiento de la propuesta						✓
Concordancia entre actividades y necesidades						✓

Comentario:

*El Modelo contiene criterios técnicos adecuados  
su construcción y Diseño guardan utilidad y practicidad.*



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo estratégico.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Isabel Francisco Ramos Mogu

Empresa: PUCESA

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 1 Semestre

Último grado académico alcanzado: Maestría. Administración.

Firma y número de identificación.

189373665.

## Anexo 6: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

### ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María Salomé Chiguano Cruz y Alexis Giovanni Ramírez Enríquez, egresados de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por el personal docente y administrativo a tiempo completo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de institución de educación superior tienen un nivel de instrucción superior. La mayoría de la población son hombres. Como rango etario, se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

#### Plantilla juicio para validación por especialistas

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al modelo estratégico.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.  [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta					x	
Aplicabilidad de la propuesta					x	
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

---



---



---



---



---



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

**CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO**

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo estratégico.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

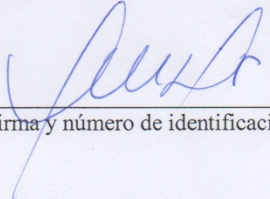
Nombre: Luis Eduardo Cevallos Terneus\_

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: Diez Años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas.

  
 Firma y número de identificación.

## Anexo 7: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

**CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO**

- Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo estratégico.
- Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.
- Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: Andrés Alejandro Gavilanes León

Empresa: GD Trust Company

Cargo que ocupa: Gerente General

Tiempo dentro del cargo: 7 años

Último grado académico alcanzado: Master en Gestión Integral de Riesgos



Firma y número de identificación.

1803330180



## Anexo 8: Cuestionario de Evaluación para Especialistas



### ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María Salomé Chiguano Cruz y Alexis Giovanni Ramírez Enriquez, egresados de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por el personal docente y administrativo a tiempo completo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de institución de educación superior tienen un nivel de instrucción superior. La mayoría de la población son hombres. Como rango etario, se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

#### Plantilla juicio para validación por especialistas

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al modelo estratégico.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.  [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						<
Facilidad de entendimiento de la propuesta						<
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

El modelo cumple a satisfacción con los criterios técnicos, la propuesta muestra pertinencia y concordancia entre las necesidades y actividades planteadas.



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

**CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO**

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo estratégico.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El modelo estratégico se adecua a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecua a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: Claudia Patricia Paredes Ballesteros

Empresa: Plasticucho Industrial

Cargo que ocupa: Analista GH

Tiempo dentro del cargo: 1 año

Último grado académico alcanzado: Maestría en Psicología

Firma y número de identificación.

180384666-4

## Anexo 9: Cuestionario de Evaluación para Beneficiarios



### ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María Salomé Chiguano Cruz y Alexis Giovanni Ramírez Enríquez, egresados de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por el personal docente y administrativo a tiempo completo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de institución de educación superior tienen un nivel de instrucción superior. La mayoría de la población son hombres. Como rango etario, se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

#### Plantilla juicio para validación por especialistas

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al modelo estratégico.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.  [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta					✓	
Formato de la propuesta					✓	
Aplicabilidad de la propuesta					✓	
Utilidad de la propuesta					✓	
Facilidad de entendimiento de la propuesta					✓	
Concordancia entre actividades y necesidades					✓	

Comentario:

---



---



---



---



---

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
 CARRERA DE ORGANIZACIONAL

## CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

- Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo estratégico.
- Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.
- Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	/		/		/		
2	El formato para el modelo estratégico	/		/		/		
3	Número de ítems planteados	/		/		/		
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población	/		/		/		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	/		/		/		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	/		/		/		
7	El planteamiento tiene calidad científica	/		/		/		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	/		/		/		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico	/		/		/		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	/		/		/		

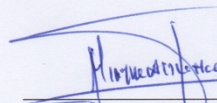

## Área de formación profesional del/a evaluador/a:

 Nombre: Catalina Alvarez Lopez

 Empresa: PUCE SEDE AMBATO

 Cargo que ocupa: DIRECTORA ADMINISTRATIVA

 Tiempo dentro del cargo: 1 AÑO

 Último grado académico alcanzado: TERCER NIVEL


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO  
 Firma y número de identificación.  
 1802166742

## Anexo 10: Cuestionario de Validación por Beneficiarios



### ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

#### CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo estratégico de Compromiso y Cultura Organizacional para una institución de educación superior**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por María Salomé Chiguano Cruz y Alexis Giovanni Ramírez Enríquez, egresados de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por el personal docente y administrativo a tiempo completo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Ambato. También es importante mencionar que los colaboradores de institución de educación superior tienen un nivel de instrucción superior. La mayoría de la población son hombres. Como rango etario, se define a la población desde los 25 hasta los 61 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

#### Plantilla juicio para validación por especialistas

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia al modelo estratégico.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO ESTRATÉGICO DE COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.  [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						✓
Formato de la propuesta						✓
Aplicabilidad de la propuesta					✓	
Utilidad de la propuesta					✓	
Facilidad de entendimiento de la propuesta						✓
Concordancia entre actividades y necesidades						✓

Comentario:

---



---



---



---



---



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

**CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO**

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo estratégico.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo estratégico	X		X		X		
2	El formato para el modelo estratégico	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El modelo estratégico se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo estratégico	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el modelo estratégico	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo estratégico se ajusta a la población	X		X		X		

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: Diego A. Jiménez Borquez

Empresa: PUCE - Ambato.

Cargo que ocupa: Director Académico

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Último grado académico alcanzado: Maestría.

Firma y número de identificación.

080242365-4



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

DIRECCIÓN ACADÉMICA