



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema del Examen Complexivo:

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.**

LA AUTORA:

ING. LIDA BEATRIZ TORRES VIERA

Previo a la obtención del Grado Académico de:

Magíster en Administración de Empresas

Guayaquil, diciembre del 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera en Electricidad, Lida Beatriz, Torres Viera**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Lcda. Irene, Trelles Rodríguez, PhD.

REVISORES

C.P.A. Laura, Vera Salas

Ing. Elsie Zerda , Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Eco. María del Carmen, Lapo Maza, Mgs.

Guayaquil, a los 19 del mes de Diciembre del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Ing. Lida Beatriz Torres Viera

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL** previa a la obtención del **Grado Académico de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 19 del mes de Diciembre del año 2016

LA AUTORA

Ing. Lida Beatriz Torres Viera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ing. Lida Beatriz Torres Viera

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** titulada: **CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL** previa a la obtención del **Grado Académico de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 del mes de Diciembre del año 2016

LA AUTORA:

Ing. Lida Beatriz, Torres Viera

AGRADECIMIENTO

A Dios, guía de todas mis actividades.

A todas las personas que de una u otra manera han colaborado para la realización del presente trabajo.

Un especial agradecimiento a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por su apoyo constante para mi superación personal.

A mi esposo e hijas, por la comprensión, amor, apoyo y aliento que me han brindado.

A mis queridos padres, por su amor infinito.

Lida Beatriz Torres Viera

DEDICATORIA

A mi querido esposo Carlos Luis, y mis amadas hijas, Capelia y Paola, quienes han comprendido el tiempo de sacrificio para culminar el presente trabajo.

Lida Beatriz Torres Viera

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Preguntas de investigación.....	2
Justificación.....	3
OBJETIVOS.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	6
1.1. Cultura.....	6
1.2. Cultura organizacional.....	7
1.3. Modelos de cultura organizacional.....	10
1.3.1. Modelo de los Valores por Competencia de Camero y Quinn.....	10
1.4. Importancia de la Cultura organizacional en una Institución de Educación Superior.....	13
1.5. El clima organizacional.....	16
1.6. Gestión administrativa.....	18
1.7. Evolución histórica de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.....	18
1.7.1 Facultad de Artes y Humanidades.....	18

CAPÍTULO II	22
2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1. Diseño de investigación.....	22
2.2. Categorías de análisis.....	22
2.3. Tipo de investigación.....	23
2.4. Métodos de medición de la cultura y clima organizacional en la Facultad de Artes y Humanidades.....	23
2.4.1. Modelo de medición de la cultura organizacional.....	23
2.4.2. Modelo de medición del clima organizacional.....	23
2.5. Método de investigación.....	24
2.6. Instrumentos de investigación.....	24
2.7. Programas estadísticos y de medición.....	24
2.8. Técnicas de recogida de datos.....	24
CAPÍTULO III	26
3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	26
3.1. Análisis de las encuestas.....	26
3.1.1. Análisis de los resultados de las encuestas.....	37
3.2. Análisis de la entrevista.....	38
3.2.1. Análisis de los resultados.....	39
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS.....	43
APÉNDICES.....	47

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	Número de docentes a tiempo completo de acuerdo a la Carrera o Área.....	21
TABLA 2	Tipos de Culturas Directivos.....	26
TABLA 3	Valores Directivos.....	27
TABLA 4	Misión Directivos.....	28
TABLA 5	Visión Directivos.....	29
TABLA 6	Política Directivos.....	30
TABLA 7	Tipos de Culturas Profesores a tiempo completo.....	31
TABLA 8	Valores Profesores a tiempo completo.....	32
TABLA 9	Misión Profesores a tiempo completo.....	33
TABLA 10	Visión Profesores a tiempo completo.....	34
TABLA 11	Política Profesores a tiempo completo.....	35

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1	Dimensiones y tipos de cultura.....	12
----------	-------------------------------------	----

RESUMEN

“Todas las organizaciones tienen una cultura que define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven [influenciadas] por factores internos y externos” (Varela e Irlanda, 2011, p. 96). El objetivo de la presente investigación es diagnosticar el clima organizacional de los directivos y profesores a tiempo completo de la Facultad de Artes y Humanidades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil lo que repercutirá en la mejora de la respuesta de los trabajadores.

Para la medición del clima organizacional se tomó en cuenta el modelo de encuesta de García, Mahmud y García.

Mediante el diagnóstico, se determinó que los directivos no tienen bien definida una cultura organizacional específica, mientras que los profesores a tiempo completo la definieron como jerárquica. En cuanto al clima organizacional, tanto directivos como profesores a tiempo completo se encuentran en gran medida satisfechos.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Clima Organizacional

ABSTRACT

“Every organization has a culture that defines them and the way they do their processes of evolution. These organizations are influenced by internal and external factors.” (Varela e Irlanda, 2011, p. 96). The aim of this research is to diagnose the organizational culture of directors and full time professors in the faculty of Arts and Humanities of the Catholic University of Santiago de Guayaquil.

For the measurement of the organizational climate the survey model of Garcia, Mahmud and Garcia was taken into account.

As a result of the diagnosis, it was determined that directors do not have a well-defined organizational culture, while the full time professors define it as a Hierarchy culture. Regarding the organizational climate, directors as well as full time professors are very satisfied with the work environment.

Key words: Organizational Culture, Organizational Climate, Administrative Management

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En la República del Ecuador, desde el año 2010 se han implementado procesos de transformación en las Universidades, los que están expresados en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES); cuyo fin es mejorar la respuesta del personal académico y administrativo en cada una de las Unidades Académicas.

Toda empresa tiene su propia historia, sus tradiciones y valores los que dan su fundamento y horizonte, y la operatividad de toda organización se ve seriamente afectada si ésta descuida. El clima dentro de ella también juega un papel importante ya que tiene influencia en mejorar la gestión administrativa.

Inicialmente se explicará algunos puntos importantes como la problemática, las preguntas de investigación, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se corroborarán al final del trabajo de investigación.

Posteriormente en el Capítulo I, Marco Teórico Conceptual, se explicarán los principales conceptos a fin de orientar con adecuadas referencias para el desarrollo del presente trabajo.

Luego, en Capítulo II, Metodología, especificará el diseño de la investigación, las categorías de análisis, el tipo, el método y los instrumentos de investigación, así como los programas estadísticos utilizados y las técnicas de recogida de datos.

En el Capítulo III, Análisis e Interpretación de Resultados, se presentará la información recolectada para posteriormente utilizarla en los programas estadísticos. En la presente sección también se incluirá los gráficos obtenidos.

Finalmente, en Conclusiones se mostrará el cumplimiento del objetivo de la investigación; y en Recomendaciones, se planteará unas actividades que ayudarán, en función a la información obtenida de la presente investigación, a mejorar la gestión administrativa en la entidad estudiada.

Planteamiento del Problema

Entre los factores más influyentes en la cultura organizativa está la cultura del país donde se encuentra la organización, o sea, la cultura externa en la que se encuentra inmersa (López, 2013). La supervivencia y operatividad de una empresa se ve seriamente afectada si descuidan el hecho de contar con una genuina cultura organizacional, muy especialmente si está en medio de un entorno turbulento como es el propio de cada país, debido a que “cada contexto nacional determina unas reglas del juego que repercuten en la configuración de determinadas variables del sistema socio-estructural de la empresa” (López, 2013, p. 130).

Otro aspecto importante a considerar es el clima en la organización, aquella que se manifiesta por el ambiente que tienen los clientes internos dentro de la empresa, puesto que ayuda a los integrantes a hacer suyo el objetivo de la misma.

En los últimos tiempos, en el Ecuador se han implantado procesos de transformación en las Universidades expresados en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) los que demandan mejorar el manejo de la gestión administrativa. Para conseguir una efectividad en los resultados de la gestión realizada por el personal administrativo en cada unidad académica de la Universidad, tales como: ingresos de los estudiantes, programación académica, ejecución de programación académica, diseño y rediseño curricular, direccionamiento estratégico, servicios de apoyo y provisión de recursos y egreso, entre otros, es importante saber el significado común entre sus miembros, o sea su cultura, así como tener el conocimiento del clima de la organización, lo que ayudará a mejorar la respuesta a dicha gestión.

Pero, aparentemente, tanto los directivos como los profesores a tiempo completo de la Facultad de Artes y Humanidades no han interiorizado plenamente la cultura de su organización, así como que el clima de la entidad no es el ideal, lo que conlleva a tener, entre otras, las siguientes situaciones: gestiones no eficientes, bajos niveles de motivación, cumplimientos de tareas a última hora, creencia de sobrecarga de actividades, entre otros problemas.

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación a considerarse son:

¿Qué situación tiene hoy la cultura y el clima organizacional en la Facultad de Artes y Humanidades?

¿Cómo perciben la situación de la cultura y el clima organizacional en la Facultad de Artes y Humanidades sus directivos y profesores a tiempo completo?

Justificación

La comprensión de la cultura organizacional, así como determinación del clima organizacional, es muy importante ya que conllevará a tener una mejor respuesta de cumplimiento a los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual de cada Carrera y Áreas de la Facultad de Artes y Humanidades, los mismos que se encuentran alineados al Plan Operativo de la Universidad, que a su vez se alinea a los solicitados en la Ley Orgánica de la Educación Superior (LOES), así como al Plan Nacional del Buen Vivir; además, tiene una importancia social significativa ya que elevará el nivel de satisfacción de los estudiantes; se lograrán mejorar las gestiones realizadas por el personal administrativo y por los profesores a tiempo completo en las distintas carreras y áreas de la Facultad de Artes y Humanidades. Todo esto a su vez repercutirá en los procesos de acreditación de las Carreras por parte de los organismos de control del Estado, y por ende incidirá en el posicionamiento de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a nivel local, nacional e internacional.

La relevancia de esta investigación, puede mirarse desde distintos puntos de vista: contemporánea, práctica, disciplinaria y metodológica. Contemporánea debido a que responde a una necesidad actual, que como se indicó en el párrafo anterior, la mejora de los servicios educativos es una exigencia de nuestro tiempo. Práctica, ya que las futuras tomas de decisiones en las instancias pertinentes serán en base a los resultados que arroje la presente investigación. Tendrá así mismo un aporte disciplinario por cuanto no se han realizado estudios de este tipo en la Facultad de Artes y Humanidades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Por último, la relevancia metodológica obedece a la posibilidad de efectuar mediciones periódicas utilizando los instrumentos válidos que se generarán en el desarrollo de este trabajo.

En el presente estudio de caso se está abordando la definición de cultura, su desarrollo e importancia a nivel organizacional. La importancia de estos conceptos en este estudio radica en el hecho de que su comprensión proporcionará elementos necesarios para la resolución de problemas de dirección de la empresa que, aunque distará de ser “la solución definitiva”, sin lugar a dudas contribuirá a concebir un enfoque de mejora (Tena, 1989; Morgan, 1993).

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que a lo largo de la vida de la organización se van formando como resultado de las interacciones entre sus miembros y la de éstos con algunos elementos organizacionales como son las estructuras, estrategias, habilidades, procesos, estilos y sistemas, y de la organización con su entorno, formándose un conjunto de referencias, las que tendrán validez siempre y cuando garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Alabart y Portuondo ,1995).

El enfoque cultural se utilizó desde el principio para comprender mejor la dinámica organizativa y para resolver más fácilmente los problemas internos (López, 2013), y en las instituciones educativas también es imprescindible ya que se podrá mejorar la eficacia de ellas, así como a conseguir los objetivos planteados. Ya Kilmann (1985) indicó que “la organización en sí misma tiene una cualidad invisible –un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas- que puede ser más poderoso que lo dictado por alguna persona o algún sistema formalmente documentado” (p. 351).

OBJETIVOS

Objetivo General

Caracterizar la percepción que tienen los directivos y profesores a tiempo completo de la Facultad de Artes y Humanidades sobre la situación del clima organizacional en la entidad estudiada como elemento necesario para la toma de decisiones futuras.

Objetivos Específicos

- Revisar el conocimiento, por parte de los directivos y profesores a tiempo completo de la Facultad de Artes y Humanidades, de los valores, visión,

misión y política de los procedimientos de la entidad estudiada, mediante la aplicación de encuesta y entrevista sobre estudio del clima organizacional a fin de caracterizar la situación que esta presenta.

- Evaluar la percepción de directivos y profesores a tiempo completo de la Facultad de Artes y Humanidades sobre el nivel de desarrollo y coherencia de la situación del clima organizacional en la entidad estudiada mediante la aplicación de encuesta a fin de que se considere esta información en la futura toma de decisiones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

A continuación se muestra un análisis de los fundamentos y teorías encaminados en: cultura, cultura organizacional, modelos de cultura organizacional, cultura organizacional en una Institución de Educación Superior, clima organizacional, la evolución histórica de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, como también la de la entidad objeto de estudio.

1.1. Cultura

En primera instancia, la autora se referirá a la etimología del término cultura. Inicialmente “se tomó de Cicerón, quien metafóricamente había escrito la *cultura animi* (cultivo del alma). *Kultur* implicaba una progresión personal hacia la perfección espiritual” (Molano, 2007, p. 70). Este concepto implicaba entonces el cultivo del ser humano, siendo un concepto que ha predominado en el mundo occidental. Posteriormente en la Edad Media, en el marco del dualismo materia y espíritu, se empleó *cultus agri* para el cultivo de la tierra, y el *cultus mentis* para el cultivo de la mente.

Es muy complejo dar un concepto de cultura, esto se debe a que en la definición y comprensión de la cultura se tiene que considerar distintas perspectivas, como por ejemplo la antropológica y la sociológica (Solís M., Solís F. y Salinas, 2012). Antropológicamente, la cultura “se asociaba básicamente a las artes, la religión y las costumbres” (Molano, 2007, p. 71). El núcleo fundamental de la cultura son las ideas tradicionales, y en especial, a los valores que a ellas se vinculan.

La ampliación del concepto de cultura se establece recién a mediados del siglo XX, y se lo hace “a una visión más humanista, relacionada con el desarrollo intelectual o espiritual de un individuo, que incluía todas las actividades, características y los intereses de un pueblo” (Molano, 2007, p. 71), la cultura es por tanto una herencia social de los miembros que conforman una sociedad.

Para Verhelst (1994):

La cultura es algo vivo, compuesta tanto por elementos heredados del pasado como por influencias exteriores adoptadas y novedades inventadas localmente. La cultura tiene funciones sociales. Una de ellas es proporcionar una estimación de sí mismo, condición indispensable para cualquier desarrollo, sea este personal o colectivo. (p. 42)

De acuerdo a la UNESCO (2005) citado por Molano (2007) la cultura es:

El conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones. (p.72)

Al hablar de cultura, Schein (1988) citado por Armenteros, Guerrero, Noyola del Río y Molina (2012) pone de manifiesto la importancia de la cultura dentro de las organizaciones al exponer:

La cultura es un recurso interno intangible es un conjunto de supuestos subyacentes, descubiertos, creados o desarrollados por un grupo, conformado por las presunciones y creencias que comparten los miembros de una empresa, y a su vez, definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de las relaciones con su entorno. (p. 34)

Es importante destacar entonces que la cultura tiene que ver con un conjunto de comportamientos humanos que incluyen rituales, costumbres y valores. Es la forma de entender el mundo y sus formas de organización social de todo grupo humano.

1.2. Cultura organizacional

Según Allaire y Firsirotu (1984) “desde la antropología las nociones de cultura [considerada] desde dos perspectivas, como sistema socio cultural y como sistema de ideas eminentemente simbólico y holístico” (p. 194), y éstas han sido extrapolado, por diversos autores, al mundo empresarial (Montealegre y Calderón, 2007).

El concepto de cultura organizacional según Alabar y Portuondo (2004) nació de la necesidad de tener un paradigma interpretativo que lograra explicar la

realidad de las organizaciones, así como distinguir las variables que evidenciaran la diferencia entre excelencia y mediocridad, paradigma que tuvo sus raíces en los estudios de Mayo (1933) y Barnard (1938) en los años 30, de Peters y Waterman (1982) y de Schein, (1988), (1980) citado por Armenteros, Guerrero, Noyola del Río y Molina (2012), en los años 80.

De acuerdo a Schein (1993), Argyris (1999), Nonaka y Takeuchi (1999) y Senge (2002), citados por Armenteros, Guerrero, Noyola del Río y Molina (2012) “la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y a la vez los diferencia de otros” (p. 34). Las organizaciones se identifican y diferencian por determinadas prácticas. “La cultura organizacional es particular en cada empresa o institución de acuerdo al fin que pretende” (Vargas, Sampieri, Álvarez & Vargas, 2012, p. 10).

Para Aguirre (2002) cada empresa es una cultura que se genera desde la manera como los líderes y sus integrantes enfrentan y resuelven las situaciones al tratar de lograr la misión establecida en la organización, lo que hace importante que todos los integrantes tengan interiorizado los diferentes valores, costumbres y políticas que rigen en la empresa, para así trabajar en forma común en la consecución de sus objetivos.

Para establecer la cultura organizacional en una organización, es importante que ésta tenga un conjunto importante de experiencias compartidas por un grupo de personas, tanto de adaptación externa así como de integración interna, las que le proveerán una visión compartida del mundo y del lugar que tienen en él, lo que hace fundamental que cada integrante aprenda de las experiencias significativas del grupo.

Vargas et al. (2012) sostienen que:

La cultura organizacional la conforman el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una organización trabajar con efectividad y obtener resultados competitivos, lo que implica una suma de creencias: el compromiso de los participantes, las formas de trabajo, el respeto, el profesionalismo y la ética. (p. 10)

La cultura organizacional, de acuerdo a García N., Mahmud y García, M. (2006), “se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces el sistemas gerencial de una organización, así como también al conjunto de [políticas], procedimientos, misiones, objetivos, [además de las] conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos” (p. 12).

La autora considera entonces que si los miembros de una organización desconocen los aspectos importantes de la cultura de la organización, entonces ellos tienen una línea de actuación propia, lo que conllevará a que trabajen únicamente en función de sus criterios personales, que pueden distar de lo que espera la empresa; por lo que se hace necesario que se tenga un procedimiento para que, a medida que se van integrando nuevos miembros en la organización, se les dé la información pertinente.

Según Quinn citado por Fernández y Modroño (2007), para tener un óptimo desempeño organizacional debe establecerse un adecuado balance de las fortalezas culturales, lo que hace necesario que el administrador conozca los diferentes aspectos de la cultura de su organización. En este sentido, Cameron y Quinn (2006) indican que previo a implementar procesos de cambios en cualquier organización, es importante que se conozca, analice e interprete las características de la cultura que comparten los integrantes de la organización, ya que conociendo la situación actual, puede posteriormente promover una nueva cultura de adaptación de cambios permanentes.

Esta idea la refuerza Pedraza (2010) al indicar:

El concepto de cultura organizacional cobra especial importancia dentro de las teorías organizacionales actuales, puesto que el reconocimiento y reflexión sobre la cultura organizacional constituye el punto de apalancamiento óptimo para producir cambios en las organizaciones y es que el hecho de implementar sistemas de calidad o control implica, o que la cultura de los individuos que componen el ente, sea la adecuada o que se generen cambios sustanciales en la misma. (p. 8)

En este sentido, es necesario que el líder de la organización conozca certeramente los aspectos fundamentales inherentes a la cultura de la empresa,

aquellos elementos que le dan significado a su quehacer; y de esta forma resultará más fácil conseguir logros con calidad, mediante un adecuado sistema de control, el que es compartido por todos los integrantes de la organización, haciendo que todos se alineen en función de sus metas.

Por lo tanto, como se indicó anteriormente, existen algunos factores importantes a considerar para llegar a determinar la cultura en una organización, entre ellos están de acuerdo a Pedraza (2010) la autonomía individual, apoyo, identidad, estructura, tolerancia tanto al conflicto como del riesgo; “y es a través de estos factores y un trabajo continuo para que dichos factores se encuentren en el nivel adecuado [para] que la organización, (...) pueda vivenciar una verdadera cultura de calidad y control en todos sus colaboradores” (p. 9). El conocimiento de la cultura organizacional es un recurso valioso que se constituye en una ventaja competitiva de la empresa.

1.3. Modelos de cultura organizacional

Existen tantos modelos de cultura organizacional como autores; así se puede enunciar el definido por Roger Harrison (Harvard Business Review); este modelo define cuatro perfiles organizacionales en función de su cultura: Organizaciones orientadas al poder; organizaciones orientadas a la norma; organizaciones orientadas a resultados; y, organizaciones orientadas a las personas (Herrero y Tena, 2011).

También está el modelo enunciado por Cameron y Quinn, que según Solís M., Solís F. y Salinas (2012) cuenta con las siguientes características: “se conforma por tipos de culturas relevantes, los que son susceptibles de ser contrastados con elementos del perfil de las organizaciones, es manejable y está siendo aplicado por un número creciente de investigadores” (p. 25).

1.3.1. Modelo de los Valores por Competencia de Cameron y Quinn

El modelo de Cultura Organizacional que desarrollaron Cameron y Quinn en 1999 basado en el “Competing Values Framework” (modelo de valores de competencia) propuesto por Quinn en 1988, creó el Instrumento para valorar la cultura organizacional (IDCO), que distingue cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática, mercado y jerarquía (Vivanco y Franco, 2012).

Son dos las dimensiones que definen las cuatro culturas: control y flexibilidad. Según Vivanco y Franco (2012):

[El control] refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. Esta dimensión varía desde aquellas organizaciones o unidades mecánicas que enfatizan la estabilidad, lo predecible y el orden hasta aquellas otras que son orgánicas con altos niveles de flexibilidad, cambio y capacidad de adaptación. [La flexibilidad] manifiesta la orientación hacia el interior (integración de sus unidades) o el exterior de la empresa (incremento de la diferenciación y rivalidad). (p. 4)

Entonces, las cuatro culturas son el producto del cruce de estas dos dimensiones. Al describir cada una de ellas, Vivanco y Franco (2012) afirman:

La cultura Clan: es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes (empresas típicamente familiares).

La cultura Adhocrática: se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y de cambios continuos).

La cultura Mercado: aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos).

La cultura Jerárquica: se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados). (p. 4)

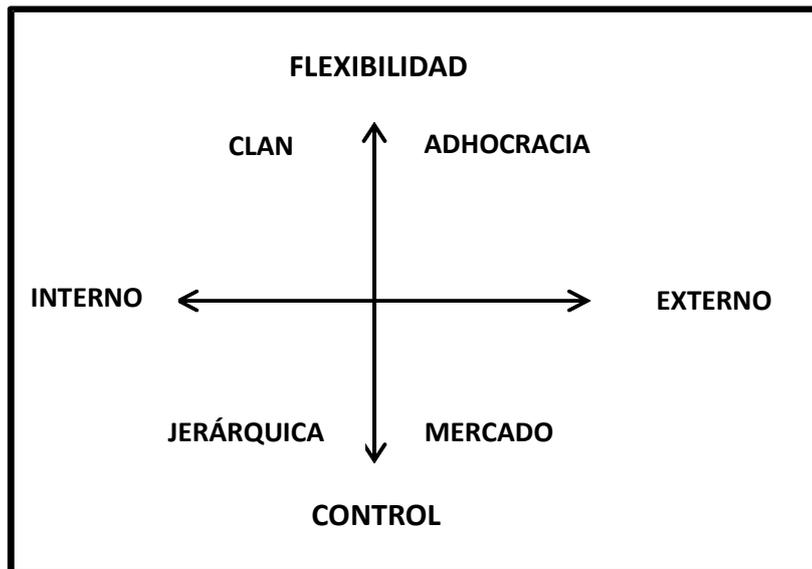


Figura 1. Dimensiones y tipos de cultura

Fuente: Adaptado de Cameron Kim S. y Quinn Robert E. (2006) “Diagnosing and Changing Organizational Culture” Ed. Jossey-Bass San Francisco USA. (p. 95)

Cameron y Quinn (2006) indican es difícil encontrar tipos de cultura únicos en las organizaciones, y según Vivanco y Franco (2012) “en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura y frecuentemente existe un predominio de alguno o algunos de ellas” (p. 4). Según Solís M. et al. (2012), las empresas cuando comienzan a crecer rumbo a su madurez, tienden a desarrollar un patrón predecible de cambio en su cultura organizacional, y es el siguiente:

El patrón inicia en la primera etapa del ciclo de vida organizacional, (...) tienden a ser dominadas por el cuadrante adhocrático, sin una estructura formal y caracterizada por un alto nivel de emprendimiento. Conforme avanza el tiempo, a este tipo de cultura se le adiciona una orientación hacia la cultura tipo clan, integrándose un sentimiento de familia.

Al darse el crecimiento de la organización (...) ésta se encuentra ante la necesidad de enfatizar la estructura y estandarizar los procesos para controlar la expansión de responsabilidades. Se necesita orden y previsibilidad, es aquí cuando se da un cambio a la cultura jerárquica, y esta orientación jerárquica no viene sola, comúnmente es acompañada

por un enfoque paralelo hacia la cultura de mercado-competitividad, logro de resultados y un énfasis hacia las relaciones externas. (p. 25)

1.4. Importancia de la Cultura organizacional en una Institución de Educación Superior

Según Segredo (2011) las universidades deben enfrentar múltiples solicitudes de participación en una sociedad convulsionada por un sinnúmero de problemas que la afectan y que serán cada vez superiores, y en el futuro su mayor desafío será, según Gottifredi (2006) citado por Segredo (2011) “su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos” (2011, p. 166).

Para dar respuesta a este requerimiento, las instituciones de educación superior deberán definir su misión y visión en función de las necesidades presentes y futuras de la sociedad, siendo una de las más altas prioridades de la educación en general en la época en que vivimos, la misión cultural y ética de la educación superior.

En este sentido, la declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el siglo XXI (1998), en lo que respecta a la misión educativa de la educación superior, expone:

Favorecer el desarrollo integral de la persona y formar ciudadanos responsables, informados, comprometidos para actuar en pro de un futuro mejor para la sociedad. La educación superior está también llamada a contribuir a la solución de los grandes problemas de alcance mundial, regional y local (pobreza, exclusión, agravación de las desigualdades, deterioro del medioambiente, etc.) y a actuar para promover el desarrollo, la comunicación de conocimientos, la solidaridad, el respeto universal de los derechos humanos, la democracia, la igualdad de derechos de hombres y mujeres así como una cultura de paz y no violencia. (pp. 4-5)

Según Vélez (2013) el desafío de las Instituciones de Educación Superior y de manera especial de las Universidades es:

Afrontar el reto de enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en constante transformación, pero siempre desde la propia realidad en la que vive un país, con propuestas encaminadas al fortalecimiento de los valores fundamentales que se pueda tener como Universidad para con la Sociedad en donde la Educación a cualquier nivel, deje de ser excluyente. (p. 102)

Estos retos colocan a las Universidades en una situación muy especial de tal forma que su trabajo esté orientado a dar respuesta a todas las inquietudes presentadas, por lo que es importante que a través del trabajo, a todo nivel, de todos sus colaboradores, se logre crear la sinergia necesaria para que se pueda cumplir con estos requerimientos.

Ya Bindé (2002) haciendo un estudio prospectivo sobre el futuro de la educación, indicaba que el porvenir de la misma al 2020 estaría influenciada por diversos factores; y entre ellos, el quinto factor sería “la evolución de las instituciones educativas hacia una gestión más flexible y menos jerárquica, que las convertirá en empresas educativas más autónomas (...), pero [compartiendo] normas docentes comunes” (p. 5).

En la República del Ecuador, las gestiones realizadas por las entidades de Educación Superior están determinadas por el Consejo de Educación Superior [CES], ente que determina, a través de distintos reglamentos, la planificación, regulación y coordinación del Sistema de Educación Superior.

Todo este accionar del CES responde a requerimientos incluidos en la Constitución de República, que en su artículo 27 establece:

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respecto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. (p. 27)

Así mismo, el artículo 351 el que está en correspondencia con el artículo 12 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010) establece:

El Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global. (p. 162)

Y en su artículo 355 indica:

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte. (pp. 163-164)

Además, en el artículo 93 de la LOES (2010) se establece el principio de calidad en la Educación Superior e indica que éste “consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente” (p. 17).

En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG) estos requerimientos se evidencian en la Visión, Misión y Política de Calidad, y son las siguientes:

Visión: Ser una Universidad católica, emprendedora y líder en Latinoamérica que incida en la construcción de una sociedad nacional e internacional eficiente, justa y sustentable.

Misión: Generar, promover, difundir y preservar la ciencia, tecnología, arte y cultura, formando personas competentes y profesionales

socialmente responsables para el desarrollo sustentable del país, inspirados en la fe cristiana de la Iglesia Católica.

Política: La UCSG, está comprometida con el mejoramiento permanente de los procesos académicos y administrativos, para el logro de los propósitos institucionales, orientados a la satisfacción de sus estudiantes de acuerdo a los perfiles de sus Carreras con calidad y responsabilidad social.

Todas estas expectativas que deben lograrse en la formación de los estudiantes universitarios, requiere que la instancia organizacional trabaje de una manera eficiente, al unísono, con un objetivo común. En este sentido, Varela e Irlanda (2011) indican que en el caso de las Instituciones de Educación Superior, ellas “eventualmente formalizan y especifican algunos aspectos de su cultura organizacional al hacer una revisión y declaración de la misión, valores, (...), principios y propósitos institucionales cada cierto tiempo” (p. 98).

Así mismo, en lo que respecta a la acreditación de las Instituciones de Educación Superior, al momento de aspirar la acreditación, además de considerar su Modelo Educativo o su elevado nivel académico, también es importante considerar el desempeño laboral de su personal administrativo, la productividad del mismo y sus funciones de apoyo administrativas, ya que sus intenciones de éxito pueden verse excedidas por no lograr sustentar sus postulados, ni soportar su crecimiento, ni cubrir las exigencias del medio.

1.5. El clima organizacional

Las características en las diferentes organizaciones dependen en gran medida de la misión y objetivos que ésta persiga, por lo que un aspecto distintivo que la diferencia de las demás organizaciones es el ambiente laboral que tienen los clientes internos dentro de la organización. Según García, Escalante y Quiroga (2012) el clima organizacional consiste en;

Un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional y que marca una diferencia significativa de una empresa a otra para convertirse en un reflejo del comportamiento de la misma organización, dentro de este se integran diversos factores entre los

que destacan: Que es externo al individuo, lo rodea y existe en la realidad organizacional. (párr. 1).

El clima laboral juega un papel importante dentro de la organización, tiene influencia en la motivación de los trabajadores, ya que si tienen un clima laboral agradable responden de una mejor manera y colaboran en la consecución de los objetivos de la organización, logrando con una mayor facilidad alcanzar las metas comunes (García et al., 2012).

Encontrar un clima laboral justo y adecuado en la organización es un aspecto que se impone hoy en día para que los integrantes trabajen con agrado, haciendo suyo el objetivo de la empresa, sintiéndose importante, teniendo presente que su labor aporta al engrandecimiento de la empresa.

Entre las dimensiones del clima organizacional según Tamayo y Traba (2010) citado en Mármol (2014), están:

- a) La apertura a los cambios tecnológicos: incorporación de nuevos recursos y equipos para mejorar los procesos laborales de los clientes internos.
- b) La de Recursos humanos: es la dirección encargada del bienestar de los clientes internos.
- c) La comunicación: existencia de redes para la comunicación interna, así como la facilidad para que los directivos escuchen las quejas de los empleados.
- d) La motivación: condiciones para que los empleados trabajen más o menos intensamente.
- e) La toma de decisiones: evaluación de la información para incorporarlas en la organización, y comunicarlas a los clientes internos.

Otras dimensiones que pueden considerarse para determinar el clima organizacional son: liderazgo, relaciones interpersonales, implicación, organización, reconocimiento, incentivos e igualdad.

Todas estas dimensiones deben ser consideradas en la organización, algunas de las cuales se descuidan, lo que conlleva a que el clima organizacional en la misma no sea el adecuado, provocando la decepción entre los miembros, apatía del grupo, tornándose de esta manera más difícil la consecución de los objetivos.

1.6. Gestión administrativa

La definición de gestión administrativa es muy genérica, por lo que se debe basar en conceptos elaborados por algunos tratadistas clásicos, como por ejemplo Fayol (1998), considerado el padre de la administración moderna, que definió la administración como el arte de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además de ser el arte de manejar a los hombres. Serra (1974), indicó que:

La administración es un proceso necesario para determinar y alcanzar un objetivo o meta, por medio de la estructura que nos lleva a una acción efectiva o esfuerzo humano coordinado y eficaz, con la aplicación de adecuadas técnicas y aptitudes humanas. (p. 47)

De los conceptos anteriormente enunciados, se puede establecer que gestión administrativa es el proceso de delinear y sostener una cultura y clima organizacional por medio del cual se consigue el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización mediante el trabajo en equipo.

La gestión administrativa tiene inmersa múltiples procesos con componentes socio humanos, factores de motivación, la tecnología, organización física, el medio, pero así también tiene una influencia preponderante la gestión misma de la empresa y el espacio social en la que está inmersa (Romero, 1998, p.30)

El reto de la gestión administrativa moderna es edificar una mejor sociedad en cuanto a sus objetivos económicos, sociales y políticos. En función de como una organización maneje su gestión administrativa para conseguir sus objetivos, está el éxito o fracaso de la empresa.

1.7. Evolución histórica de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Del documento electrónico institucional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), en el contenido La Universidad: Reseña histórica, se pueden resaltar varios aspectos del desarrollo de su vida institucional (ver Apéndice A)

1.7.1. Facultad de Artes y Humanidades

De la misma manera, en el mismo documento electrónico institucional de la UCSG, en el acápite Grado: Facultad de Artes y Humanidades: La Facultad:

Historia de la Facultad, se ofrece la siguiente información con respecto a la Facultad de Artes y Humanidades, unidad de investigación:

La Facultad de Artes y Humanidades fue creada el 23 de mayo del 2005 (Resolución No. 012-05) con la modalidad de autofinanciada y con cuatro ejes: Artes, Humanidades, Lenguas Extranjeras y Tecnologías.

La Facultad de Artes y Humanidades se concibe como una unidad académica en que se vinculan carreras y programas de formación, estructurada sobre la base de la vinculación entre cuatro subsistemas: de Artes, de Humanidades, de Lenguas Extranjeras y de Tecnologías, cada uno de ellos constituido por carreras y por programas de formación relacionados de manera específica con ellas. Los subsistemas, en el orden académico y administrativo, se consideran ejes alrededor de los cuales se desarrollan y transversalizan las acciones de formación profesional en la Facultad.

El eje del arte propiciará la formación académica de los estudiantes en diferentes ramas del quehacer artístico: música, danza, artes plásticas, artes escénicas.

El eje de humanidades propiciará la formación académica de los estudiantes para una investigación que contribuya al desarrollo de la ciencia y la cultura con dimensión humana; y, la formación en un liderazgo que evidencia una disposición de servicio hacia el desarrollo humanamente sustentable de nuestro entorno, del Ecuador y de la región.

El eje de tecnologías buscará la formación académica de los estudiantes en las tecnologías de la información y de la comunicación desde su uso social en una perspectiva integradora de lo epistemológico, científico y cultural.

El eje de lenguas extranjeras propiciará la formación académica de los estudiantes para tales propósitos.

El 27 de junio del 2005 en sesión de Consejo Universitario a ocho personas integrante del personal administrativo:

- Decana
- Coordinadora Administrativa
- Coordinadora Académica
- Director de Carreras y Programas de Artes
- Directora de Carreras y Programas de Lenguas Extranjeras
- Director de Carrera de Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Directora de Carreras y Programas de Humanidades
- Director de Carreras y Programas de Idiomas

En sus inicios, la Facultad de Artes y Humanidades no contaba con profesores a tiempo completo.

En el año 2007 se creó en la Facultad el Instituto de Cultura, Arte, Idiomas y Multimedia (ICAIM) cuyo principal objetivo era vincular a la Facultad de Artes y Humanidades (FAH) de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil con el servicio a la comunidad interna y externa, la capacitación y la investigación, a través de los Centros de Idiomas Extranjeros (CEDIEX), de Difusión Cultural (CEDIC), de Producción y Asesoramiento Audiovisual y Multimedia (CEPROAM), y Centro de Arte y Humanidades (CENARTE).

A la fecha la Facultad de Artes y Humanidades cuenta con una estructura administrativa-académica constituida por 13 directivos y 24 profesores a tiempo completo, de la siguiente manera:

DIRECTIVOS:

- Decana
- Coordinadora Académica 1
- Coordinadora Académica 2
- Director de la Carrera de Música
- Director de la Carrera de Lengua Inglesa
- Director de Carrera de Ingeniería en Producción y Dirección en Artes Multimedia y Audiovisuales
- Directora del Área de Humanidades
- Directora del Área de Lenguas Extranjeras
- Directora del ICAIM

- Director del CEPROAM
- Director del CENARTE
- Coordinador Académico de Carrera de Ingeniería en Producción y Dirección en Artes Audiovisuales
- Coordinadora Administrativa del ICAIM

TABLA 1

NÚMERO DE PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

Carreras/Áreas	N° de profesores a tiempo completo
Carrera de Música	7
Carrera de Lengua Inglesa	1
Carrera de Ingeniería en Producción y Dirección en Artes Multimedia	6
Carrera de Ingeniería en Producción y Dirección en Artes Audiovisuales	5
Área de Humanidades	2
Área de Lenguas Extranjeras	3
TOTAL	24

En la Facultad de Artes y Humanidades al día de hoy, tanto directivos como profesores a tiempo completo tienen a su cargo diversos procesos administrativos. Entre estos procesos se encuentran:

1. Ingresos de los estudiantes.
2. Programación académica.
3. Ejecución de programación académica.
4. Diseño y rediseño curricular.
5. Direccionamiento estratégico.
6. Servicios de apoyo y provisión de recursos.
7. Egreso.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se incluye el diseño de investigación, se determinaron las categorías de análisis así como las dimensiones asociadas a las mismas, se indicó el tipo de investigación, los métodos de medición de la cultura y del clima organizacional, el método de investigación, los instrumentos que se usaron, los programas estadísticos y de medición, y, finalmente, las técnicas usadas para la recolección de datos.

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación se trabajó con un diseño transeccional puesto que los datos se recolectaron en un momento y tiempo determinado.

2.2. Categoría de análisis

Las variables de investigación se organizaron con la colaboración de docentes universitarios expertos en el conocimiento del fenómeno organizacional. Las categorías de análisis se establecieron en función de las dimensiones indicadas.

■ Categoría de análisis: Cultura organizacional

Dimensiones:

- Tipos de cultura.
- Valores.
- Conocimiento de la Misión y Visión.
- Conocimiento de la Política.

■ Categoría de análisis: Clima organizacional

Dimensiones:

- Liderazgo
- Relaciones Interpersonales
- Implicación
- Organización
- Reconocimiento
- Incentivos
- Igualdad

2.3. Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la presente investigación, el tipo de este estudio fue de un análisis exploratorio y descriptivo. Exploratorio, ya que no existen estudios previos sobre el tema de investigación en la Facultad de Artes y Humanidades. Descriptivo, porque el presente estudio trata de caracterizar una situación dada.

2.4. Métodos de medición de la cultura y clima organizacional en la Facultad de Artes y Humanidades

Como una de la técnicas para determinar tanto la cultura como el clima organizacional se considerará la encuesta, ya que ésta permite conocer los puntos de vista de los empleados sobre las realidades particulares de cada empresa (García, Escalante y Quiroga, 2012). La encuesta se aplicará tanto a los directivos como a los profesores a tiempo completo. También se usará la técnica de la entrevista a experto, en este caso, al Director de la DACI de la UCSG, persona que colaboró con la Facultad de Artes y Humanidades para conseguir la Certificación ISO 9001:2008, así como docente en la Carrera de Producción y Dirección en Artes Multimedia y en la Carrera de Producción y Dirección en Artes de Audiovisuales.

2.4.1. Modelo de medición de la cultura organizacional

Modelo de una encuesta

La autora presenta un modelo de encuesta para la medición de la cultura organizacional de la empresa, en base al modelo de Cameron y Quinn. Se incluye además, preguntas elaboradas por la autora del presente trabajo de investigación (ver Apéndice B). Así también se considera también una entrevista a un experto (ver Apéndice D).

2.4.2. Modelo de medición del clima organizacional

Modelo de una encuesta

Como herramienta para la medición del clima organizacional de la empresa, la autora ha tomado el modelo de encuesta de García et al. (2012, pp. 15-19)

citado en la tesis de grado de economista de Mármol Peñafiel en el año 2014. Detalle de la misma se encuentra en el Apéndice C. La aplicación de este tipo de encuesta ayudará a obtener datos significativos, por lo que es substancial que ésta sea realizada por personas expertas para de esta manera garantizar la objetividad y fiabilidad de las respuestas.

2.5. Método de investigación

Para conseguir los objetivos planteados, en la presente investigación se usó la metodología de carácter cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo, ya que se trabajó con encuestas tanto para los directivos como para los profesores a tiempo completo. Cualitativo ya que se aplicó la entrevista a profundidad al experto.

2.6. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación con los que se trabajó para medir tanto la cultura organizacional como para definir el clima organizacional de la Facultad fue la encuesta, debido a la imposibilidad de realizar entrevistas directas por ser la primera vez en que se realiza este tipo de actividad, lo que marcaría incertidumbre y desconfianza. Para obtener la opinión del experto, se realizó una entrevista.

2.7. Programas estadísticos y de medición

En este trabajo de investigación se usará la estadística descriptiva, y se tomará la fórmula para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas. Así también se utilizará el programa Excel de la Microsoft para transcribir los datos de las encuestas efectuadas, y mediante el manejo de las fórmulas, obtener los gráficos, para posteriormente efectuar los análisis respectivos.

2.8. Técnicas de recogida de datos

La recolección de los datos se realizará con la ayuda de los instrumentos de investigación ya indicados. Se trabajará con fuentes tanto primaria como secundaria. Como fuente primaria están las encuestas que se aplicarán al personal directivo y a los docentes a tiempo completo, así como la entrevista al experto. Como fuentes secundarias, se revisarán documentos, estudios, libros, manuales, páginas de internet, revistas, así como información generada por la empresa.

Para el caso de las encuestas, el tamaño de la población para esta investigación fue de 37 clientes internos en la Facultad de Artes y Humanidades: 13 directivos y 24 profesores a tiempo completo; y dado que el universo es pequeño, se consideró por lo tanto aplicar la encuesta a la totalidad de los sujetos que constituyen el universo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se procedió a analizar los resultados obtenidos mediante gráficos estadísticos.

3.1. Análisis de las encuestas

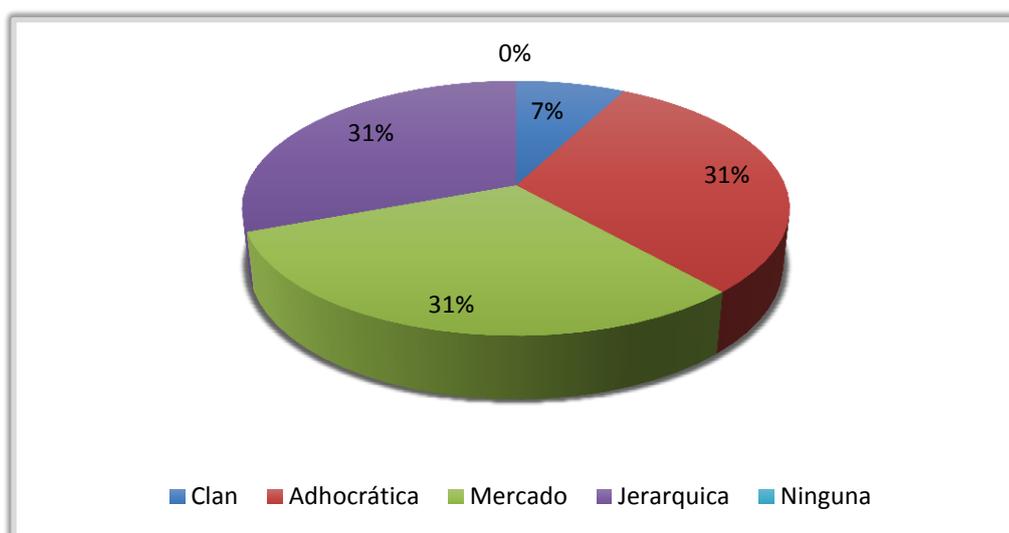
Determinación de la cultura organizacional.

ENCUESTAS A DIRECTIVOS

TABLA 2

TIPOS DE CULTURAS DIRECTIVOS

Tipos de culturas	# de personas	porcentaje
Clan	1	7%
Adhocrática	4	31%
Mercado	4	31%
Jerárquica	4	31%
Ninguna	0	0%
Total	13	100%

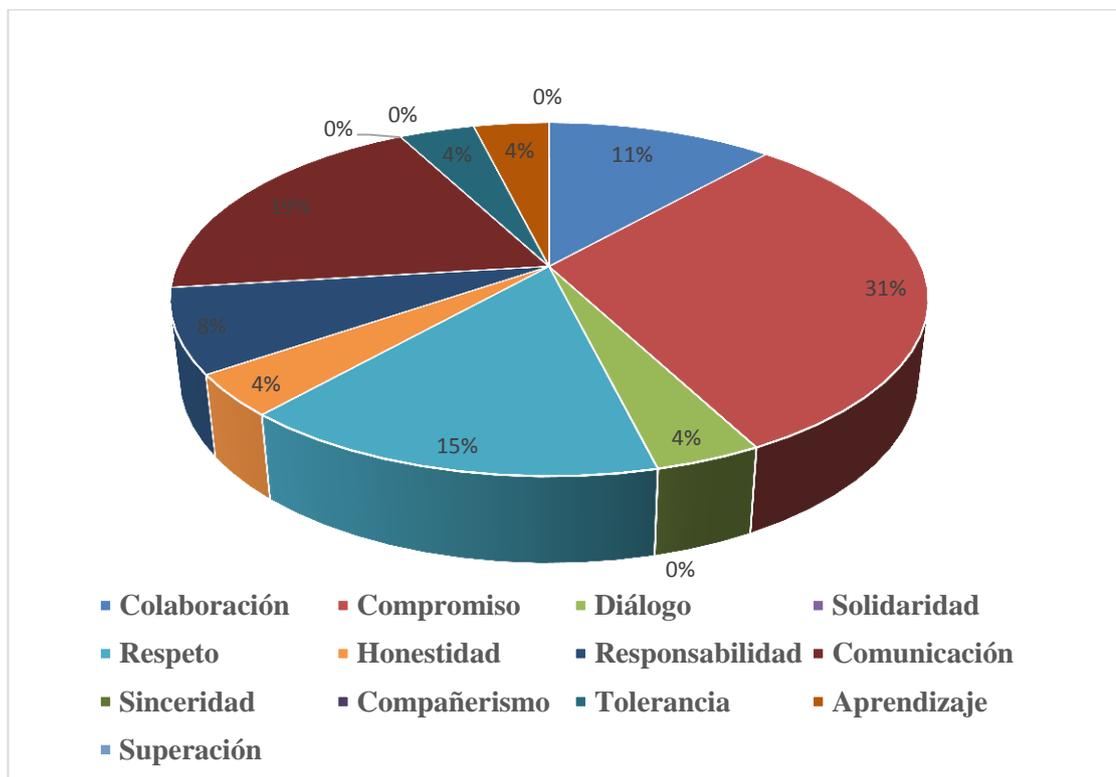


En los directivos no existe un consenso con respecto al predominio de una cultura organizacional en la Facultad de Artes y Humanidades.

TABLA 3

VALORES DIRECTIVOS

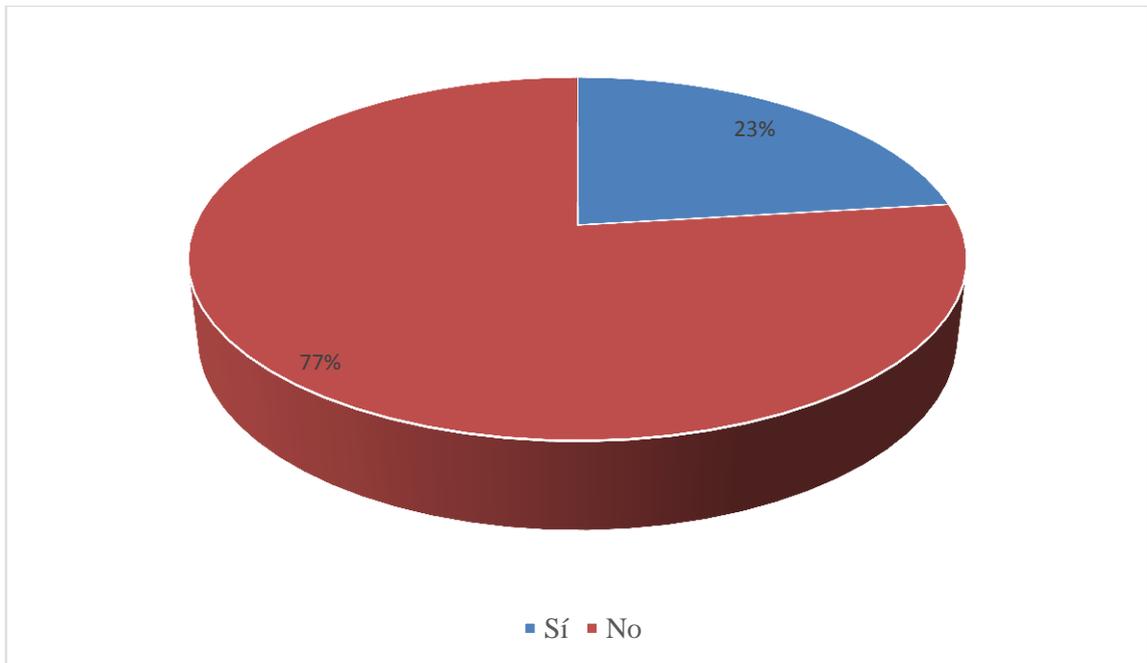
Valores	# de veces seleccionados	porcentaje
Colaboración	3	11%
Compromiso	8	31%
Diálogo	1	4%
Solidaridad	0	0%
Respeto	4	15%
Honestidad	1	4%
Responsabilidad	2	8%
Comunicación	5	19%
Sinceridad	0	0%
Compañerismo	0	0%
Tolerancia	1	4%
Aprendizaje	1	4%
Superación	0	0%
Total	26	100%



Los valores más significativos para los directivos son: el compromiso y la comunicación, y a continuación está el respeto. Se evidenció también el hecho que los directivos no valoran la solidaridad, la sinceridad, el compañerismo y la superación.

TABLA 4
MISIÓN DIRECTIVOS

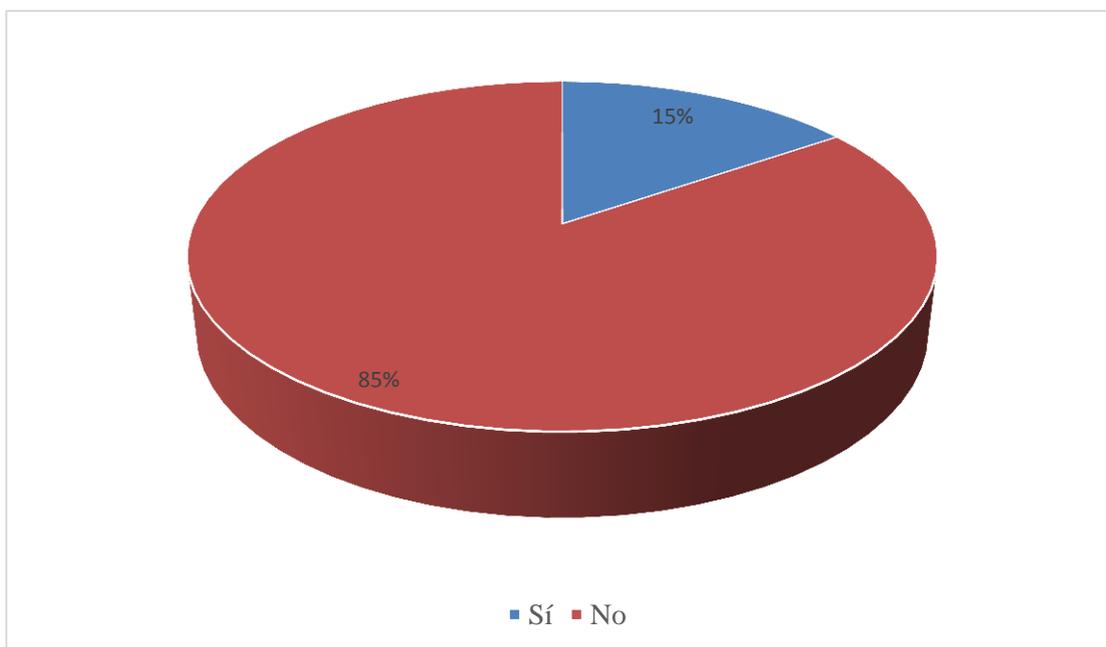
Misión	# de personas	porcentaje
Sí la conocen	3	23%
No la conocen	10	77%
Total	13	100%



Siendo la Misión, en toda organización, la razón de ser de la misma, sin embargo, de los resultados obtenidos se evidencia que las dos terceras partes de los directivos desconocen la Misión de la Universidad.

TABLA 5
VISIÓN DIRECTIVOS

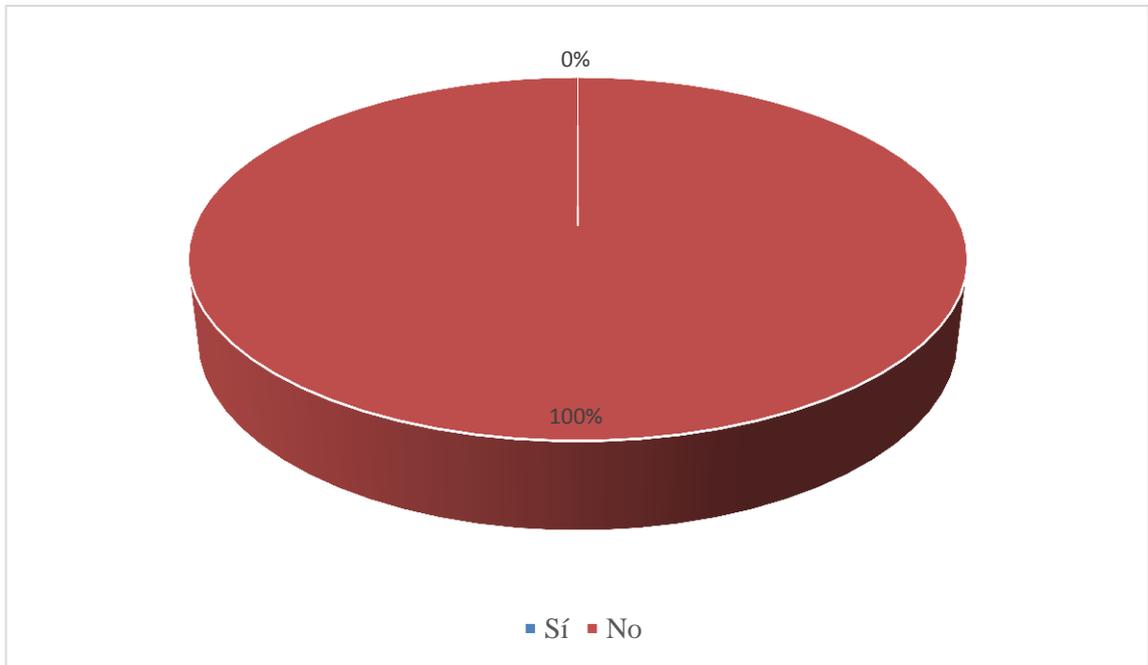
Visión	# de personas	porcentaje
Sí la conocen	2	15%
No la conocen	11	85%
Total	13	100%



La Visión de la organización representa lo que quiere lograr en el futuro, lo que aspira a ser, su propósito es guiar, controlar y animar a la organización para conseguir el estado anhelado de la organización. En este caso, existe en casi todos los directivos de la Facultad un desconocimiento de la Visión de la Universidad.

TABLA 6
POLÍTICA DIRECTIVOS

Política de Calidad	# de personas	porcentaje
Sí la conocen	0	0%
No la conocen	13	100%
Total	13	100%



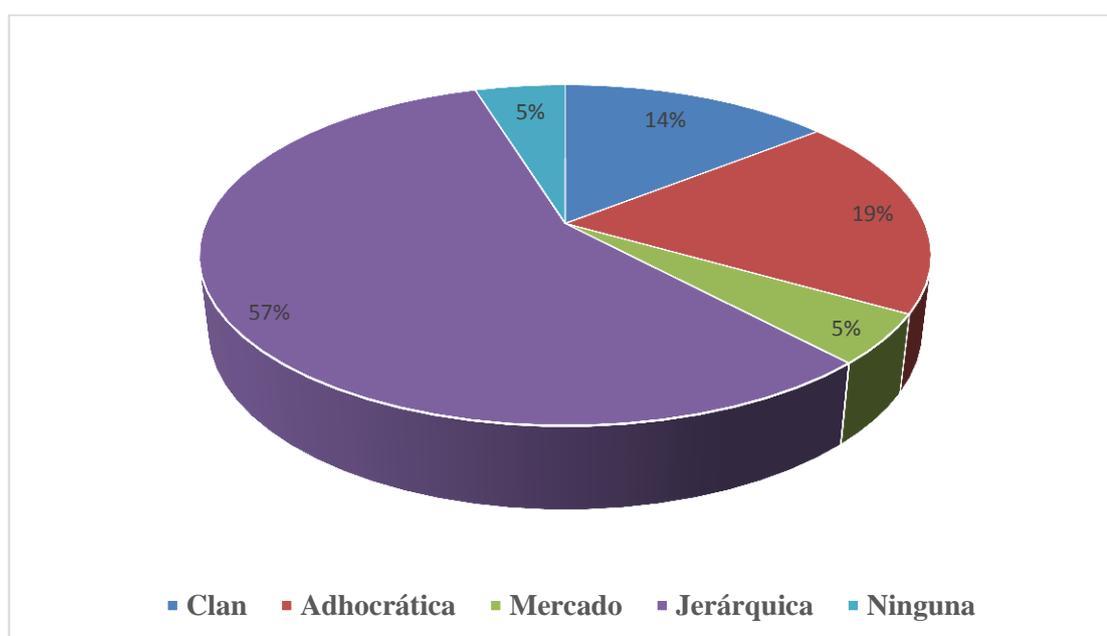
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los directivos de la Facultad, se evidencia un total desconocimiento de la Política de la Facultad.

ENCUESTA A PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

TABLA 7

TIPOS DE CULTURAS PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

Tipos de Culturas	# de personas	porcentaje
Clan	3	14%
Adhocrática	4	19%
Mercado	1	5%
Jerárquica	12	57%
Ninguna	1	5%
Total	21	100%

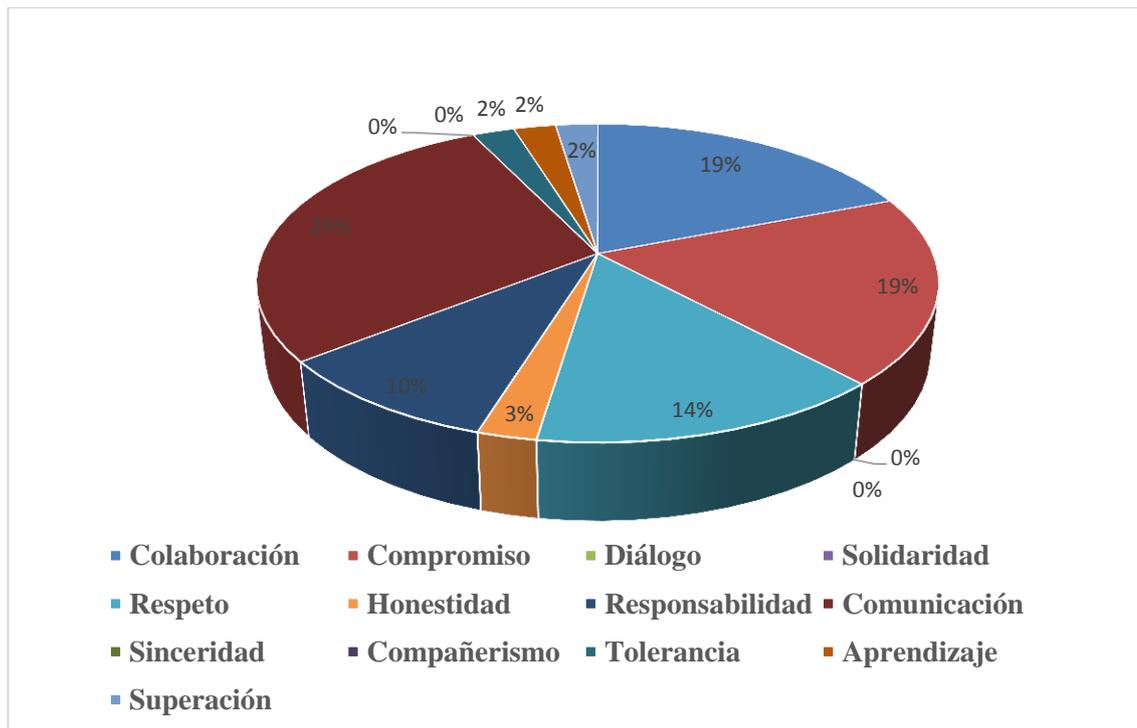


De los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los profesores tiempo completo, existe la convicción, para un poco más de la mitad de ellos, que la cultura predominante en la Facultad de Artes y Humanidades es la tipo Jerárquica. Un solo docente indica que la cultura es la de Mercado.

TABLA 8

VALORES PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

Valores	# de veces seleccionados	porcentaje
Colaboración	8	19%
Compromiso	8	19%
Diálogo	0	0%
Solidaridad	0	0%
Respeto	6	14%
Honestidad	1	3%
Responsabilidad	4	10%
Comunicación	12	29%
Sinceridad	0	0%
Compañerismo	0	0%
Tolerancia	1	2%
Aprendizaje	1	2%
Superación	1	2%
Total	42	100%

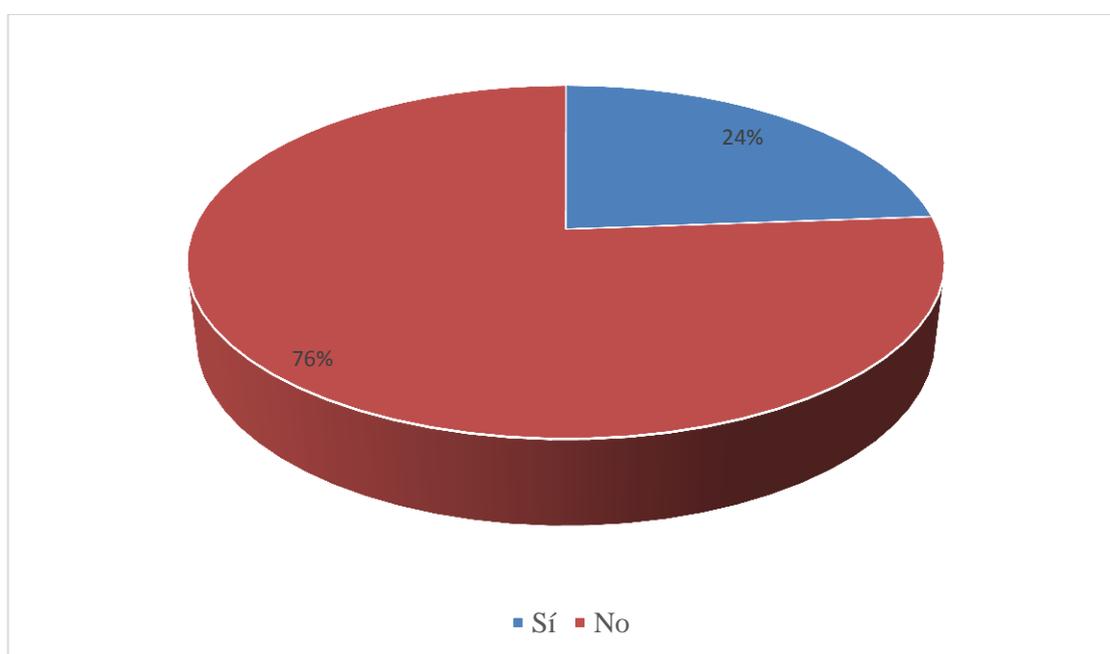


El valor que predomina en los profesores a tiempo completo es la comunicación, le sigue en igual grado la colaboración y el compromiso, y por último está también el respeto. Nadie considera la solidaridad, la sinceridad y el compañerismo.

TABLA 9

MISIÓN PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

Misión	# de personas	porcentaje
Sí la conocen	5	24%
No la conocen	16	76%
Total	21	100%

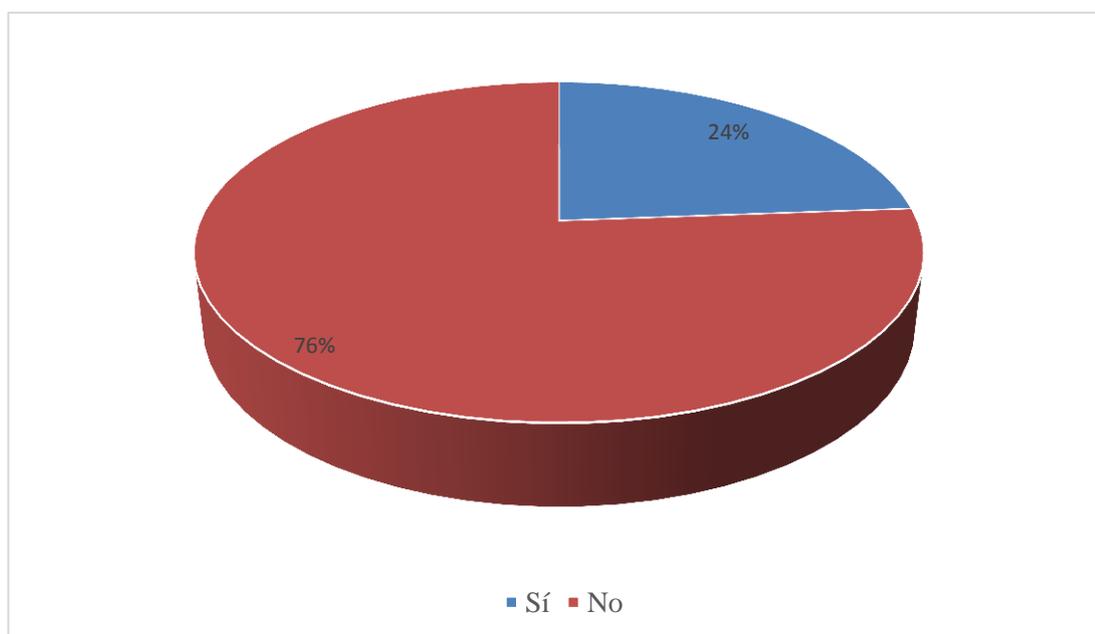


Se observa que las tres cuartas partes de los profesores a tiempo completo desconocen la Misión de la Universidad.

TABLA 10

VISIÓN PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

Visión	# de personas	porcentaje
Sí la conocen	5	24%
No la conocen	16	76%
Total	21	100%

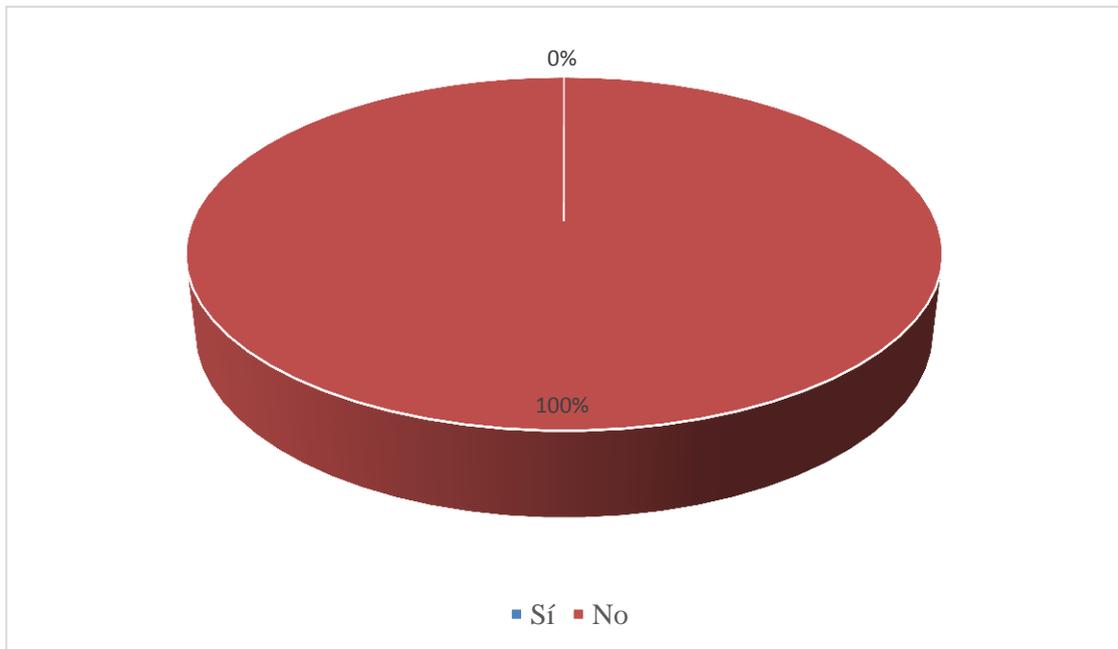


El desconocimiento de la Visión en los profesores a tiempo completo es de las tres cuartas partes de ellos.

TABLA 11

POLÍTICA PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

Política de Calidad	# de personas	porcentaje
Sí la conocen	0	0%
No la conocen	21	100%
Total	21	100%



Todos los profesores a tiempo completo desconocen la Política de la Facultad; cuando mucho, tienen una idea vaga de la misma.

Determinación del clima organizacional

Se procedió a realizar el análisis del clima organizacional en la Facultad de Artes y Humanidades considerando dos partes. En la primera parte se procede a revisar el grado de importancia y el grado de satisfacción de los directivos y de los profesores a tiempo completo, en función de los aspectos indicados anteriormente. En la segunda parte, se realiza el análisis de la evaluación al jefe inmediato de la misma forma que en la parte I.

Parte I

Para determinar el clima laboral en la Facultad de Artes y Humanidades, se realizó la correspondencia de los treinta y ocho atributos con cada uno de las dimensiones consideradas en la presente investigación, de la siguiente manera:

Liderazgo: 12, 18, 20, 21, 28, 35 y 36.

Relaciones interpersonales: 16, 17 y 19.

Implicación: 15, 29, 30, 31, 33 y 38.

Organización: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 22, 27 y 32.

Reconocimiento: 13, 24, 25 y 26.

Incentivos: 8 y 14

Igualdad: 23, 34 y 37.

Parte II

En la parte de “Evaluación a tu jefe inmediato” se estableció la siguiente correspondencia de los atributos con los aspectos considerados:

Liderazgo: 1, 2, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14 y 15.

Igualdad: 3, 7, 8 y 17.

Organización: 9

Implicación: 10, 17 y 18.

3.1.1. Análisis de resultados de las encuestas

Con respecto al tipo de Cultura Organizacional, no hay un consenso en los directivos de la Facultad de Artes y Humanidades; ellos expresan que la Cultura está entre el Clan, la Jerárquica y la Adhocrática, pero ninguno de ellos consideró la de Mercado. En cambio, los profesores a tiempo completo opinaron mayoritariamente que el tipo de cultura que primaba en la Facultad era la Jerárquica. Sólo un docente indicó que la Cultura no pertenecía a alguna de las consultadas.

Los valores considerados como los más importantes en esta organización, tanto para los directivos como para los profesores a tiempo completo, son el compromiso y la comunicación; en un menor nivel, pero no significativamente más bajos, están el respeto y la colaboración.

La misión de la Universidad es conocida por las dos terceras partes en ambos grupos consultados. La Visión de la Universidad en cambio, es desconocida por la mayoría de las autoridades, mientras que sólo el 24% de los profesores a tiempo completo la conocen. La Política es totalmente desconocida por ambos grupos, sólo existe una idea vaga de la misma.

De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicárseles la encuesta a los dos estamentos objeto de estudio en la presente investigación, para diagnosticar el clima organizacional (ver Apéndice F). Los directores asignaron el grado más alto de importancia para todos y cada uno de los aspectos establecidos; en cambio, el grado de satisfacción está en su mayoría calificado con uno o dos grados más abajo. Además, existen determinados atributos cuyo grado de satisfacción sobresalen al haberles asignado valores muy bajos. Así se tienen, por ejemplo, en el aspecto Organización, el atributo 9: el que tengas comedor en la empresa. En Liderazgo, el atributo 12: la empresa brinde capacitación de acuerdo al puesto. En Reconocimiento, el atributo 13: tenga la empresa planes de desarrollo/ascenso. En Incentivos, los atributos 8 y 14, que son: existen bonos de productividad y las prestaciones que ofrezca la empresa, respectivamente.

Los resultados de la encuesta a los docentes a tiempo completo generó la siguiente información: la mayoría de los atributos están considerados como muy

importantes, salvo el atributo 30: festejen tu cumpleaños, incluido en el aspecto Implicación, considerado como nada importante. Igual que en el caso de los directores, los docentes a tiempo completo, al referirse a las dimensiones relacionadas con la categoría de análisis clima organizacional, opinaron que el grado de satisfacción de cada uno de los atributos, están a uno o dos grados más abajo que el grado de importancia de los mismos. Así mismo, sobresalen algunos atributos que fueron calificados como totalmente insatisfechos; entre ellos están el 9: tengas comedor en la empresa, del aspecto Organización; el 30 y el 31, se organicen comidas, eventos por buenos trabajos/proyectos, y festejen tu cumpleaños, del aspecto Implicación; el 13: tenga la empresa planes de desarrollo/ascenso, del aspecto Reconocimiento; y, el 8: existen bonos de productividad, del aspecto Incentivos.

Los criterios comunes de menor satisfacción en ambos grupos son la capacitación, planes de desarrollo/ascensos, prestaciones, seguridad en el empleo, decisiones oportunas y ágiles, comunicación interna eficaz, sistema de coordinación, y sueldo adecuado. Pero en términos generales, se pudo establecer que los dos grupos están satisfechos con la empresa.

Al evaluar al jefe inmediato, los directivos indican que, en general, es muy buena. Los puntos en que debería mejorar son: estar al pendiente de las necesidades y de las actividades de su equipo; y, explicar adecuadamente las actividades que hay que realizar. En tanto que los docentes a tiempo completo al evaluar a sus jefes inmediatos indicaron los cinco de los dieciocho atributos que deben mejorar, y son: trato amable y de respeto a su equipo, ser puntual en sus acuerdos de trabajo, promueva el crecimiento producto del equipo, tiene los conocimientos necesarios para su puesto; y, está al pendiente de las actividades de su equipo. Del análisis se concluye que es muy importante que los jefes mejoren el seguimiento de las actividades de sus clientes internos.

3.2. Análisis de la entrevista

La entrevista se la realizó al Director de la Dirección del Aseguramiento de la Calidad Institucional (DACI) de la UCSG, Ing. Diógenes Díaz, PhD. persona más cercana a los procesos de cambio en la Facultad de Artes y Humanidades, y encargado de llevarla a la Certificación ISO 9001:2008 en el año 2010. El Ing.

Díaz colabora muy cercanamente con la Facultad y es un fiel testigo de la cultura y el clima organizacional en la Facultad de Artes y Humanidades.

3.2.1. Análisis de los resultados

De acuerdo a lo expresado por el Ing. Díaz (comunicación personal, mayo 2015) la cultura que predomina en la Facultad de Artes y Humanidades es la cultura Jerárquica, que coincide con lo que determinó la encuesta a los docentes a tiempo completo y algunos directivos (ver Apéndice E).

Los valores que el experto ha observado en la Facultad de Artes y Humanidades son el diálogo y el respeto. El segundo valor sí estuvo considerado por ambos grupos en la encuesta a los dos grupos. Con respecto a la Misión, Visión y Política, el experto indica que los directivos y docentes a tiempo completo **NO** las comparten. Este hecho se debe al desconocimiento que tienen de los mismos, lo que fue evidenciado en los resultados de las encuestas.

Según el experto Díaz (comunicación personal, mayo 2015) el clima organizacional que comparten los directivos y los profesores a tiempo completo es amigable, abierto, de confianza. Estas características si se evidencia en los resultados de las encuestas al evaluar a los jefes inmediatos. La facilidad en la comunicación, según el experto sí se da, lo que se contrapone un poco con los resultados de los encuestados, puesto que ellos indicaron que este criterio no era muy satisfactorio. En lo que respecta a los deseos de superación, para el experto, es un factor que sí se considera en la Facultad, y según los encuestados, este criterio es muy importante, pero no presentó un grado muy satisfactorio.

Se puede considerar entonces que la Facultad de Artes y Humanidades está en un proceso de transición al estar inmerso en un proceso de maduración, y al hacerlo, de acuerdo a lo enunciado por Schein (1988), “va modificando sus comportamientos, normas dentro de los grupos de trabajo, valores, filosofía que marca la política de la organización, y el ambiente o clima laboral, sentidos más habituales de la cultura en una organización” (p. 23).

CONCLUSIONES

La presente investigación cumplió con su objetivo general por cuanto se logró ahondar en el conocimiento que tienen tanto los directivos como los profesores a tiempo completo de la Facultad de Artes y Humanidades sobre la situación del clima organizacional en la entidad estudiada como elemento necesario para la toma de decisiones futuras.

Se pudo constatar que ni profesores a tiempo completo, ni directivos de la Facultad de Artes y Humanidades poseen un conocimiento cabal de lo que es su misión, visión y política, situación que les ha llevado a trabajar sus actividades de acuerdo a criterios personales.

Hay un mejor conocimiento de la **visión** de los profesores a tiempo completo que de los directivos. Las dos terceras partes de cada uno de los grupos objeto de investigación conocen la **misión**. Lo preocupante es que ninguno de los integrantes de ambos grupos conoce la **política** de la Facultad, algunos sólo tienen una vaga idea de la misma. Sin embargo, vale la pena destacar que esta Facultad es una organización joven, apenas tiene diez años de constituida, motivo por el cual aún no se han afianzado estos significados, por lo menos, en un porcentaje considerable.

Con respecto a los valores con que se trabaja en la Facultad se pudo establecer, por unanimidad tanto para los profesores a tiempo completo como para los directivos, que el **compromiso** juega un papel muy importante en la organización. Así también, se verificó que las tareas son reconocidas y ejecutadas por todos de la mejor manera, o sea la **colaboración** es un valor significativo; y la **responsabilidad** es de todos los integrantes de la Facultad. La **comunicación** es otro valor que lo consideran importante, el que debe mejorarse, siendo éste fundamental para conseguir el logro de los objetivos estratégicos planteados, con calidad.

Se determinó también de manera concluyente que la cultura organizacional que caracteriza a la parte administrativa de la Facultad de Artes y Humanidades

fue la tipo Jerárquica, siendo coherente con el tipo de cultura que debe tener una organización que está en crecimiento.

En cuanto a la categoría de análisis clima organizacional en la Facultad de Artes, se lo puede considerar como aceptable, existiendo algunos atributos por corregir. Ambos grupos están de acuerdo en que el ambiente de trabajo puede mejorar si se implementa, por ejemplo, un sitio donde puedan servirse los alimentos debido a que pasan ocho horas en la Facultad; la inexistencia de un programa de ascensos o de planes de desarrollo es otro atributo se debe considerar. Que se instaure bonos de productividad ayudará también a la mejora del clima.

Además de que una organización tenga declarada explícitamente su visión, misión y política, éstas deben ser compartidas por todos y cada uno de los integrantes de la empresa, ya que si los directivos y empleados saben perfectamente quienes son, quienes quieren ser en el futuro y cuáles son los valores con los que trabajan, ayudará a mejorar la gestión administrativa, así como también servirá para afrontar de forma óptima sus imprevistos, por lo que se hace imprescindible que se empiece a realizar las actividades necesarias para mejorar su clima y cultura organizacional.

RECOMENDACIONES

Entre otras actividades se puede considerar la realización, cada dos años, de una reunión general para proceder a revisar la visión, misión, políticas y valores con los que trabajan. Así también para mejorar la comunicación entre los miembros de la organización, es indispensable establecer un día y hora de reunión semanal, de tal manera que los miembros de la organización puedan expresar sus inquietudes y recomendaciones para la mejora de la organización.

REFERENCIAS

- Alabart, Y. & Portuondo, A. L. (1995). *Definiciones y manifestaciones de la cultura empresarial*. La Habana: Folleto-Holguín.
- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Mal-estar E Subjetividad*, 2, 86-122.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3), 193-296.
- Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola del Río, F. & Molina, V. (2012). Cultura Organizacional y Organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación organizacional. *Internacional, Administración & Finanzas*, 5 (1), 33-51.
- Bernheim, C. T. (2010). Las conferencias regionales y mundiales sobre educación superior de la UNESCO y su impacto en la educación superior de América Latina. *Universidades*, 60(47), 31-46.
- Bindé, J. (2002). *¿Cómo será la Educación del Siglo XXI?* Recuperado de: <http://www.ibe.unesco.org/publications/Prospects/ProspectsPdf/124s/124-s.pdf>
- Brunet, L. (2005). El clima de trabajo en las organizaciones. *México: Trillas*.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised Edition. Jossey-Bass. San Francisco, USA.
- Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998). *La Educación Superior en el siglo XXI, Visión y Acción*. París: UNESCO, 5-9 de octubre. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador* de 20 de Octubre de 2008
- Fayol, H. (1981). *Administración Industrial y general*. Buenos Aires.

- Fernández-Aguirre, K. & Modroño-Herrán, J. (2007). Exploración textual en el contexto del Modelo de Valores en Competencia. Aplicación al tipo de cultura de la UPV-EHU (1). *Estadística Española*, 49 (166), 501-530.
- García, M., Escalante, M., Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Contribuciones a la Economía. Noviembre 2012. Universidad de Málaga. España.* Recuperado de:

<http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>
- García, N., Mahmud, Y. & García, M. (2006). *Modelo de cultura organizacional como clave del éxito para "Furima S.A."* (Tesis inédita de Especialista). Universidad de Medellín, Colombia.
- García, M., Escalante, M. y Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Contribuciones a la Economía. Noviembre 2012. Universidad de Málaga. España. Recuperado de

<http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>
- Herrero, M. & Tena, G. (2011). La cultura organizativa: estudio en un centro universitario. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (4), 219-236.
- Kilmann, R.H. (1985). Five Steps for Closing Culture-Gaps. En KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. (eds): *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, 351-369.
- Ley Orgánica de Educación Superior de 12 de Octubre de 2010
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas.* Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/1792>
- Mármol, F. (2014). *El clima organizacional y su impacto en la motivación de los clientes internos de la empresa Pongarbel S.A. Provincia de Los Ríos, año 2014.* (Tesis de Economista). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.

- Molano, O. L. (2007). *Identidad cultural un concepto que evoluciona*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>
- Montealegre, J. & Calderón, G. (2007). Relaciones entre la actitud ante cambio y la cultura organizacional: estudio de caso en empresas medianas y grandes del sector de confecciones de Ibagué. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 1* (029). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Morgan, M.J. (1993). How corporate culture drives strategy, *Long Range Planning, 26* (2), 110-116.
- Norma ISO 9001:2008 *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Recuperado de <http://ped.sinaloa.gob.mx/Documentos/SAF/0%20Norma%20ISO%209001-2008%20Requisitos.pdf>
- Pedraza, L. (2010). *La cultura organizacional: un verdadero reto en la implementación y sostenibilidad de sistemas de gestión de calidad y sistemas de control*. Conferencia presentada en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Pérez Ortega, J., Albornoz Asprilla, V., Hinestroza Moreno, D. y Contreras Lozano, A. F. (2014). Conflictos emergentes en los docentes y la alta gerencia en relación con la cultura organizacional a partir de la aplicación del sistema de gestión de calidad en la Institución Educativa Ciudad Modelo ubicada en la comuna 11 de la ciudad de Cali.
- Remacha, M. y Tena, G. (1996). La cultura organizativa: estudio en un centro universitario. *Acciones e investigaciones sociales, (4)*, 219-236.
- Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Revista Innovar*.
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior, 25*(2), 164-177.
- Serra, A. (1974). *Derecho administrativo*. México: Porrúa.

- Serralde, A. (1983). ¿Qué influye en la cultura organizacional? *Management Today en español*, pp. 11-21, 24-30.
- Solís, M., Solís, F. & Salinas, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia tecnológica*, (44), 23-29.
- Tena, J. (1989). Estrategia, cultura y cambio organizativo, *Alta Dirección*, (145), 155-168.
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://www2.ucsg.edu.ec/la-universidad.html>
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2014). *Programa de Auditorías. Año 2014*. Guayaquil: Autor.
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2014). *Revisión por la Dirección SGC. Año 2014*. Guayaquil: Autor.
- Varela, O. & Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1), 96-110.
- Vargas, M. D. L. E. G., Sampieri, R. H., Álvarez, B. E. V., & Vargas, M. H. C. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios*, 2, 9-29.
- Vélez, E. P. (2013). La educación universitaria: exigencias y desafíos. *La educación*, 8(1), 97-105.
- Verhelst, T. (1994). Las funciones sociales de la cultura. *Cultura y desarrollo rural*.
- Vivanco, J. & Franco, R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, D.F., México. Recuperado de http://www.rua.unam.mx/repo_rua/licenciatura_en_contaduria/facultad_de_contaduria_y_administracion___plan_2012/primer_semestre/_7615.pdf

APÉNDICES

Apéndice A

Reseña Histórica de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Esta institución de educación superior fue creada el 17 de mayo de 1962, a petición de la junta pro universidad Católica que presidía Mons. César Antonio Mosquera Corral, arzobispo de Guayaquil, el jurista Dr. Leonidas Ortega Moreira y el P. Joaquín Flor Vásconez S.J., que fueron sus autoridades fundadoras, como Gran Canciller, primer rector y consejero, respectivamente. El presidente Constitucional de la República, Dr. Carlos Julio Arosemena Monroy, mediante el respectivo Acuerdo Ejecutivo # 936, aprobó el estatuto, y el Ministerio de Educación Pública autorizó su funcionamiento por Resolución #1158.

En esa época, entre otras personalidades, actuaron en el Cuerpo Gubernativo el Dr. Santiago Castillo Barredo, el Ing. Francisco Amador Ycaza, Mons. Antonio Bermeo, Mons. Rogerio Beauger; el P. Jorge Mesía S.J., como Secretario del Cuerpo Gubernativo y el Dr. Fausto Idrovo Arcentales, secretario general. El Dr. Héctor Romero Menéndez (1962-66), el P. José Joaquín Flor (1862-65) y el Ing. Raúl Maruri Díaz (1862-63) fueron los decanos fundadores de Jurisprudencia, Filosofía e Ingeniería.

El 6 de junio de 1963, es decir, a los 19 días de haberse expedido el Acuerdo Ejecutivo, se inició el primer período académico de clases con las siguientes Facultades: Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas, Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación y Ciencias Físicas y Matemáticas (Escuelas de Ingeniería Civil y Arquitectura). Los cursos fueron dictados en el edificio del colegio nocturno "20 de abril", de los padres jesuitas, ubicado en la esquina de Eloy Alfaro 1955 y Manabí, de esta ciudad, en donde funcionó hasta 1966 en que se inauguró el edificio principal en el Campus universitario, situado en el Km. 1,5 de la avenida Carlos Julio Arosemena Tola.

En 1963 fue creada la Escuela de Economía, adscrita a la Facultad de Jurisprudencia. Posteriormente, el Cuerpo de Gobierno, en sesión del 18 de marzo de 1965, aprobó la creación de la Facultad de Economía.

En 1965 se creó la Facultad de Arquitectura (antes había funcionado como Escuela la adscrita a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas). En 1967-68 fueron creados el Instituto de Educación Técnica para el Desarrollo (Facultad desde 26-IX-77), con las Escuelas de Zootecnia y Electricidad y Telecomunicaciones, y la Facultad de Medicina. En 1969 se incorpora la Escuela de Trabajo Social (que funcionaba desde 1960 con auspicio del Club Rotario de Guayaquil. En 1970 se autorizó el funcionamiento del Instituto de Artes Aplicadas (hoy carrera de Diseño de Interiores) y en 1973 se incorporó a la Facultad de Ciencias Médicas, la Escuela de Enfermería "San Vicente de Paúl" (que había sido creada en 1974 por la Comunidad de las Hijas de la Caridad y venía funcionando en Quito).

En 1985 fue creada la Escuela de Ingeniería en Sistemas Computacionales en la Facultad de Ingeniería y, en el mismo año, se autorizó el funcionamiento del Consejo de Escuela de Derecho, en Jurisprudencia.

La Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Médicas fue constituida en octubre de 1986.

De acuerdo al estatuto vigente aprobado en el año 2001, las Carreras reemplazan a la denominación de Escuelas.

La Facultad de Especialidades Empresariales es creada en junio de 2003 para responder a la demanda empresarial de la formación de profesionales con nuevos perfiles, características específicas y competencias para la toma de decisiones innovadoras.

Apéndice B

Modelo de encuesta de Cultura Organizacional

Cultura Organizacional en la FAH Directivo_____ Profesor Tiempo Completo_____

El modelo de Cultura Organizacional que desarrollaron Cameron y Quinn en 1999 basado en el “CompetingValues Framework” (modelo de valores de competencia) propuesto por Quinn en 1988, distingue cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

La cultura Clan: es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes (empresas típicamente familiares).

La cultura Adhocrática: se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y de cambios continuos).

La cultura Mercado: aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos).

La cultura Jerárquica: se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados).

Según su criterio, indique en qué tipo de cultura se encuentra actualmente la Facultad de Artes y Humanidades:

Clan_____ Adhocrática_____ Mercado_____ Jerárquica_____

Para usted, ¿cuáles son los 2 (dos) **Valores** más importantes en una organización? Indíquelos.

Colaboración____ Compromiso____ Diálogo____ Solidaridad____ Respeto____
Superación____ Honestidad____ Responsabilidad____ Comunicación____
Sinceridad____ Compañerismo____ Tolerancia____ Aprendizaje____
Otros:1)_____ 2)_____

Adicionalmente, por favor complete la siguiente información (si desconoce o no se acuerda, dejar en blanco)

La **Misión** de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es: _____

La **Visión** de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es: _____

La **Política de calidad** de la Facultad de Artes y Humanidades enuncia: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Apéndice C

Modelo de encuesta del Clima Organizacional

Fecha: _____ Profesor TC _____ Directivo _____

1.- Por favor, *piensa en un ambiente o clima laboral satisfactorio*, y de acuerdo a una escala del 5 al 1 *califica el grado de importancia* de cada uno de los atributos *para estar satisfecho en una empresa*, donde 5 representa muy importante y 1 es nada importante.

N°	CRITERIO	Grado de Importancia
1	La ventilación que tengas en tu área de trabajo	
2	El espacio que tengas en tu área de trabajo	
3	La iluminación en tu área de trabajo	
4	La cantidad de ruido en tu área de trabajo	
5	El fácil acceso a las oficinas (no tengas que llevar formatos, hojas de horario, etc., para poder entrar en las instalaciones)	
6	La fácil salida del edificio	
7	El horario de trabajo	
8	Existen bonos de productividad	
9	Tengas comedor en la empresa	
10	Tus herramientas de trabajo funcionen adecuadamente (la computadora, impresora, copiadora no estén fallando)	
11	Tengas los paquetes adecuados para realizar tus funciones (programas actualizados, novedad en herramientas de trabajo)	
12	La empresa brinde capacitación de acuerdo al puesto	
13	Tenga la empresa planes de desarrollo/ascenso	
14	Las prestaciones que ofrezca la empresa	
15	Seguridad en el empleo	
16	El respeto de tus compañeros de trabajo	
17	Que te respete y trate bien tu jefe inmediato	
18	Decisiones de directivos oportunas y ágiles	
19	Comunicación interna eficaz y práctica	
20	Sistema de coordinación existente en las distintas instancias de la empresa	
21	Conocimiento claro de tus actividades y tareas dentro de la empresa	
22	Sistemas de control de las funciones que cada uno desempeña en la empresa	
23	Participación en las decisiones de la empresa	
24	Evaluación constante de las labores realizadas	
25	Reconocimiento justo por su trabajo por parte de sus colegas y líderes	
26	Tengas el sueldo adecuado a tus funciones	
27	Realices funciones adecuadas a tu puesto	
28	Trabajar en forma independiente	
29	Estrés en el trabajo	

30	Se organicen comidas, eventos por buenos trabajos/proyectos	
31	Festejen tu cumpleaños	
32	Que no fumen en la oficina tus compañeros de trabajo	
33	Sea un lugar donde se respete la vida privada y el tiempo y el tiempo libre	
34	Se distribuya el trabajo por equipos equitativamente/igual para todos	
35	La forma como están organizadas las funciones y actividades de los empleados en la empresa	
36	El equipo (grupo de personas) con el que se está trabajando	
37	Se elaboren juntas para detectar necesidades	
38	Le den seguimiento a las necesidades de los empleados	

Satisfacción con la empresa

2.-Ahora por favor *califica el grado de satisfacción* en cada uno de los puntos *que se desarrollan en tu lugar de trabajo*. En una escala del 5 al 1, en donde 5 se refiere a Totalmente Satisfecho y 1 representa Totalmente Insatisfecho. ¿Qué tan satisfecho estás con.....?

N°	CRITERIO	Grado de Satisfacción
1	La ventilación que tengas en tu área de trabajo	
2	El espacio que tengas en tu área de trabajo	
3	La iluminación en tu área de trabajo	
4	La cantidad de ruido en tu área de trabajo	
5	El fácil acceso a las oficinas (no tengas que llevar formatos, hojas de horario, etc., para poder entrar en las instalaciones)	
6	La fácil salida del edificio	
7	El horario de trabajo	
8	Existen bonos de productividad	
9	Tengas comedor en la empresa	
10	Tus herramientas de trabajo funcionen adecuadamente (la computadora, impresora, copiadora no estén fallando)	
11	Tengas paquetes adecuados para realizar tus funciones (programas actualizados, novedad en herramientas de trabajo)	
12	La empresa brinde capacitación de acuerdo al puesto	
13	Tenga la empresa planes de desarrollo/ascenso	
14	Las prestaciones que ofrezca la empresa	
15	Seguridad en el empleo	
16	El respeto de tus compañeros de trabajo	
17	Que te respete y trate bien tu jefe inmediato	
18	Decisiones de directivos oportunas y ágiles	
19	Comunicación interna eficaz y práctica	
20	Sistema de coordinación existente en las distintas instancias de la empresa	
21	Conocimiento claro de tus actividades y tareas dentro de la empresa	
22	Sistemas de control de las funciones que cada uno desempeña en la empresa	

23	Participación en las decisiones de la empresa	
24	Evaluación constante de las labores realizadas	
25	Reconocimiento justo por su trabajo por parte de sus colegas y líderes	
26	Tengas el sueldo adecuado a tus funciones	
27	Realices funciones adecuadas a tu puesto	
28	Trabajar en forma independiente	
29	Estrés en el trabajo	
30	Se organicen comidas, eventos por buenos trabajos/proyectos	
31	Festejen tu cumpleaños	
32	Que no fumen en la oficina tus compañeros de trabajo	
33	Sea un lugar donde se respete la vida privada y el tiempo y el tiempo libre	
34	Se distribuya el trabajo por equipos equitativamente/igual para todos	
35	La forma como están organizadas las funciones y actividades de los empleados en la empresa	
36	El equipo (grupo de personas) con el que se está trabajando	
37	Se elaboren juntas para detectar necesidades	
38	Le den seguimiento a las necesidades de los empleados	
39	La empresa en términos generales	

Evaluación a tu jefe inmediato

3.- Ahora por favor evalúa a tu jefe inmediato en los siguientes aspectos, manejando una escala del 5 al 1, en donde 5 significa muy bueno y 1 se refiere a muy malo.

N°	CRITERIO	CALIFICACIÓN
1	Tiene comunicación con todo su equipo	
2	Organiza el trabajo y tiempos adecuadamente	
3	Tiene un trato amable y de respeto a su equipo	
4	Es puntual en sus acuerdos de trabajo	
5	Tiene la convicción de trabajo en equipo	
6	Promueve el crecimiento producto del equipo	
7	Es coherente con lo que pide y hace el mismo	
8	Toma en cuenta a todas las personas a su cargo	
9	Tiene los conocimientos necesarios para su puesto	
10	Está al pendiente de las necesidades de su equipo	
11	Está al pendiente de las actividades de su equipo	
12	Tiene capacidad de liderazgo	
13	Sabe resolver dudas de cómo hacer el trabajo	
14	Explica adecuadamente las actividades que se van a realizar en el trabajo diario	
15	Sabe delegar el trabajo	
16	Sabe escuchar a la gente a su cargo	
17	Respeto los acuerdos con el personal de su equipo	
18	Respeto la vida privada de las personas de su equipo	

A continuación ingresa tus comentarios o recomendaciones (¿Qué cree usted que deba ser mejorado?):

Apéndice D

Modelo de entrevista al Director de la DACI de la UCSG

Estimado Ingeniero, las siguientes preguntas son parte de mi investigación para la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas, le agradeceré inmensamente el que pueda responderlas.

Gracias nuevamente por su aporte a la realización del presente trabajo.

Siendo el modelo de Cultura Organizacional que desarrollaron Cameron y Quinn en 1999 basado en el “CompetingValues Framework” (modelo de valores de competencia) propuesto por Quinn en 1988, modelo que distingue cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

La cultura Clan: es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes (empresas típicamente familiares).

La cultura Adhocrática: se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y de cambios continuos).**La cultura Mercado:** aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos).

La cultura Jerárquica: se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados).

Pregunta 1:

¿En qué tipo de cultura organizacional se encuentra la Facultad de Artes y Humanidades?

- Clan
- Adhocrática
- Mercado

- Jerárquica

De la experiencia vivida en la Facultad de Artes y Humanidades por las distintas actividades que ha compartido en la misma.

Pregunta 2:

¿Puede usted indicar dos de los valores más importantes, entre: colaboración, compromiso, diálogo, solidaridad, respeto, superación, honestidad, responsabilidad, comunicación, sinceridad, compañerismo, tolerancia, aprendizaje, etc., que usted ha observado en los directivos y docentes a tiempo completo de la Facultad?

En función del tiempo dedicado por usted a los procesos que maneja la Facultad de Artes y Humanidades por la Certificación ISO 9001-2008

Pregunta 3:

¿Cree usted que los directivos y docentes a tiempo completo de la Facultad comparten la misión, visión de la Universidad y la Política de la Facultad al desempeñar sus funciones administrativas?

Dado que ha compartido en la Facultad de Artes y Humanidades, sea como visionario e ideólogo de la Certificación ISO 9001:2008 de la misma, sea como director de la DACI, siendo además docente en dos de las Carreras de la Facultad.

Pregunta 4

¿Cómo ve usted el clima organizacional que comparten los directivos y de los docentes a tiempo completo en la Facultad?

¡MUCHAS GRACIAS!

Apéndice E

Entrevista al Director de la DACI de la UCSG

ENTREVISTA AL ING. DIÓGENES DIAZ, PhD.

Siendo el modelo de Cultura Organizacional que desarrollaron Cameron y Quinn en 1999 basado en el “Competing Values Framework” (modelo de valores de competencia) propuesto por Quinn en 1988, modelo que distingue cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

La cultura Clan: es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes (empresas típicamente familiares).

La cultura Adhocrática: se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y de cambios continuos). **La cultura Mercado:** aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos).

La cultura Jerárquica: se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados).

Pregunta 1:

¿En qué tipo de cultura organizacional se encuentra la Facultad de Artes y Humanidades?

- Clan
- Adhocrática
- Mercado
- Jerárquica

R: Jerárquica

De la experiencia vivida en la Facultad de Artes y Humanidades por las distintas actividades que ha compartido en la misma.

Pregunta 2:

¿Puede usted indicar dos de los valores más importantes, entre: colaboración, compromiso, diálogo, solidaridad, respeto, superación, honestidad, responsabilidad, comunicación, sinceridad, compañerismo, tolerancia, aprendizaje, etc., que usted ha observado en los directivos y docentes a tiempo completo de la Facultad?

R: Diálogo y respeto.

En función del tiempo dedicado por usted a los procesos que maneja la Facultad de Artes y Humanidades por la Certificación ISO 9001-2008

Pregunta 3:

¿Cree usted que los directivos y docentes a tiempo completo de la Facultad comparten la misión, visión de la Universidad y la Política de la Facultad al desempeñar sus funciones administrativas?

R: No

Dado que ha compartido en la Facultad de Artes y Humanidades, sea como visionario e ideólogo de la Certificación ISO 9001:2008 de la misma, sea como director de la DACI, siendo además docente en dos de las Carreras de la Facultad.

Pregunta 4

¿Cómo ve usted el clima organizacional que comparten los directivos y de los docentes a tiempo completo en la Facultad?

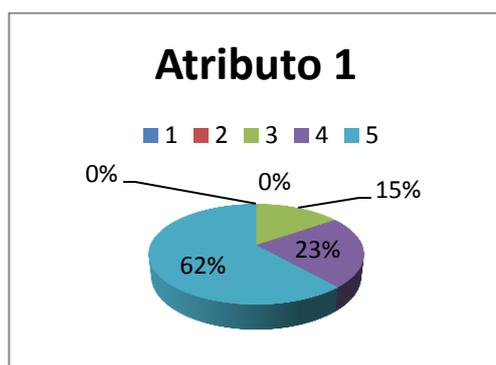
R: Es amigable, abierto y de confianza, facilitando comunicaciones y deseos de superación permanente.

Apéndice F

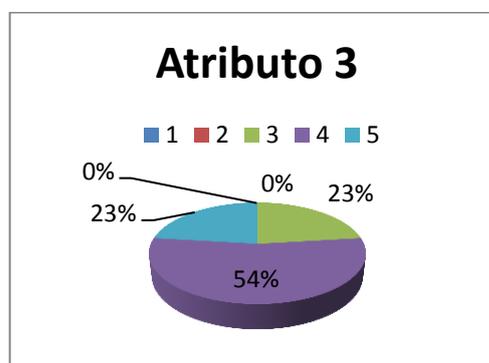
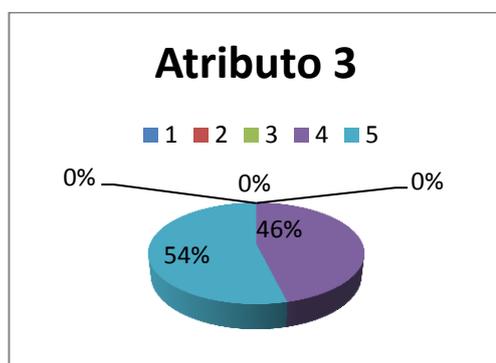
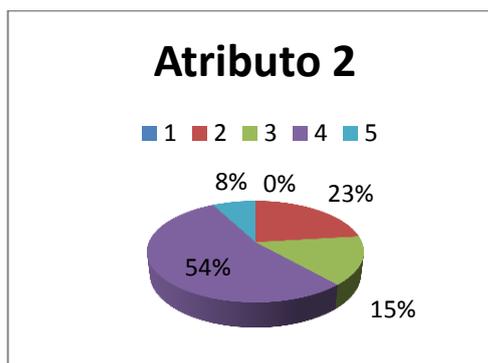
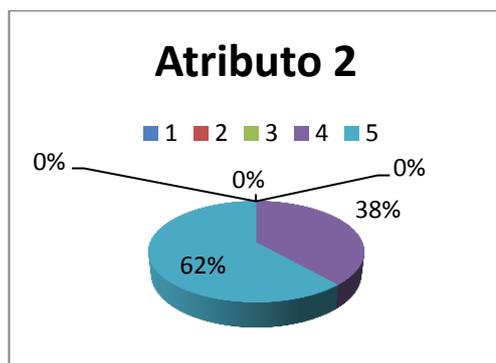
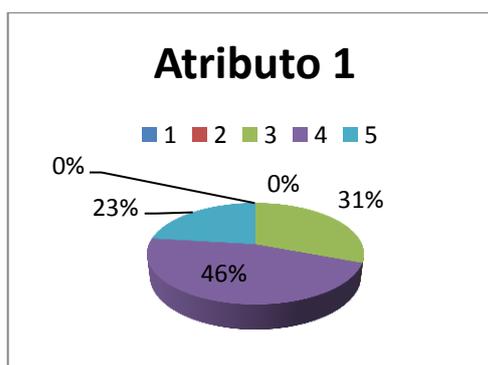
Resultado de la encuesta para determinar el clima laboral en la gestión administrativa de la Facultad de Artes y Humanidades

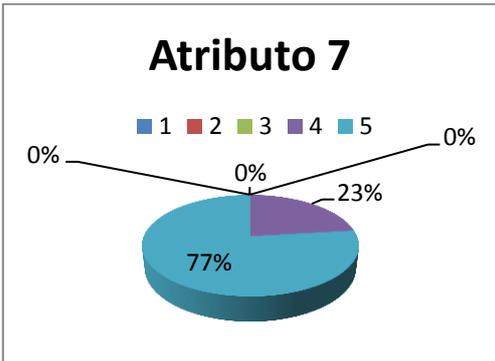
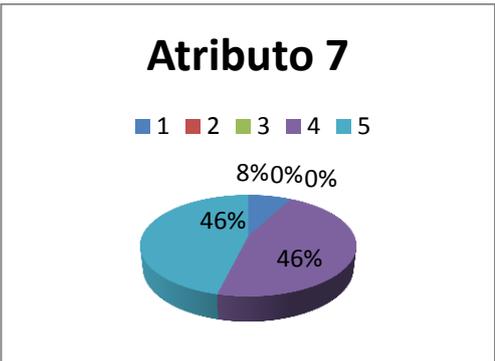
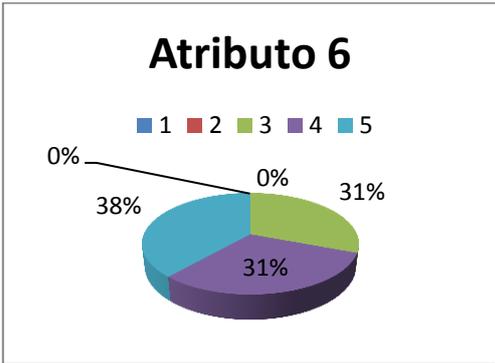
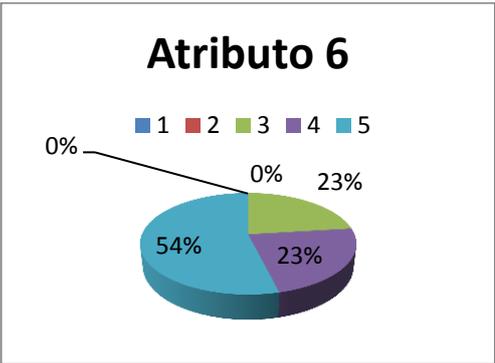
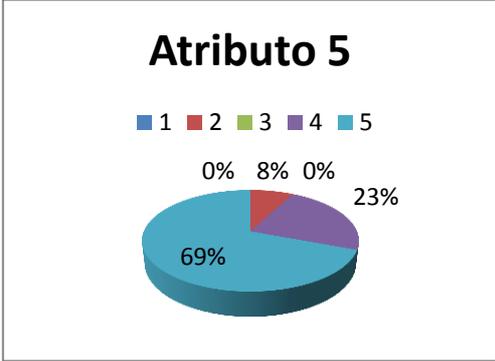
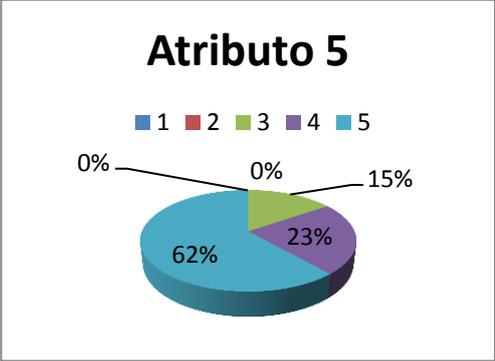
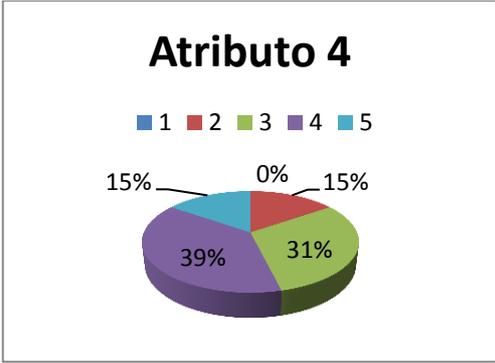
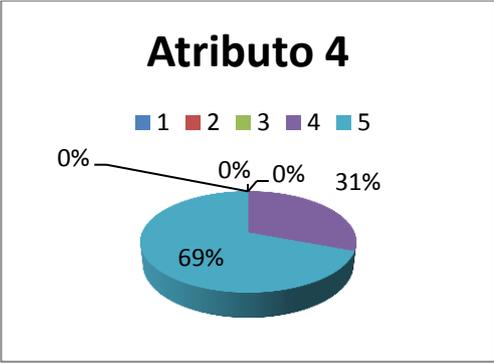
ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

GRADO DE IMPORTANCIA



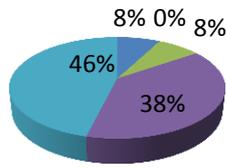
GRADO DE SATISFACCIÓN





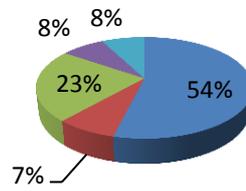
Atributo 8

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



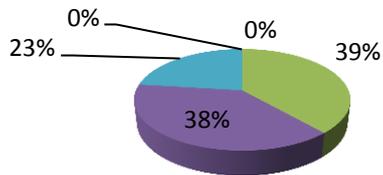
Atributo 8

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



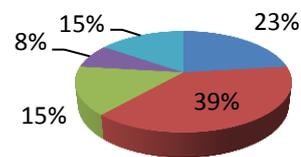
Atributo 9

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



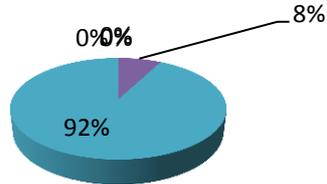
Atributo 9

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



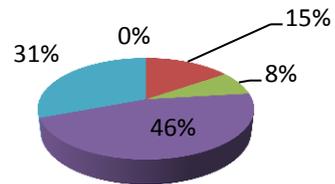
Atributo 10

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



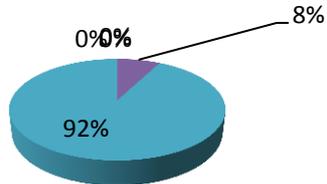
Atributo 10

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



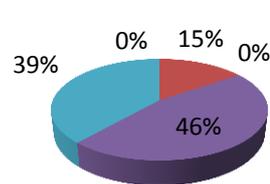
Atributo 11

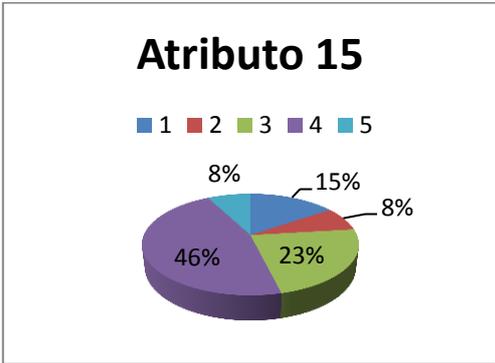
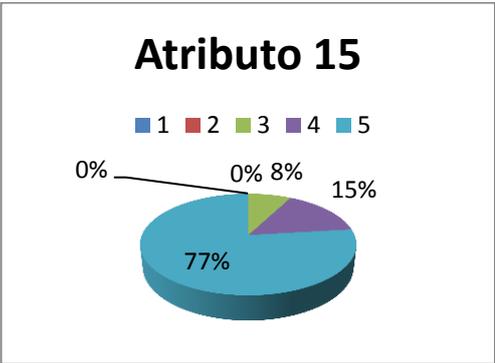
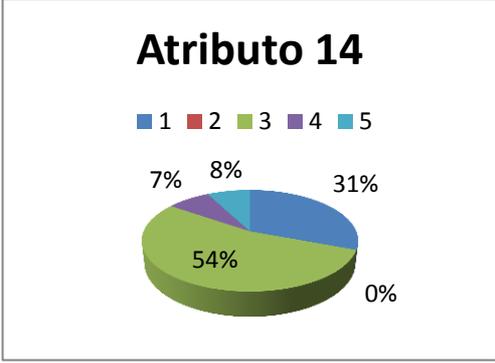
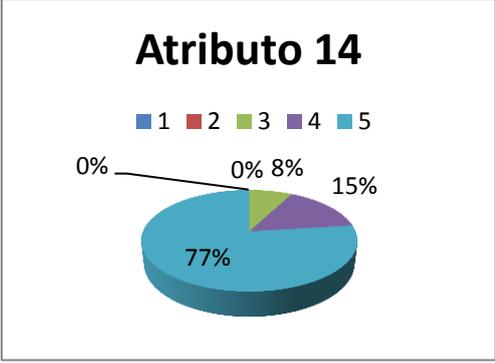
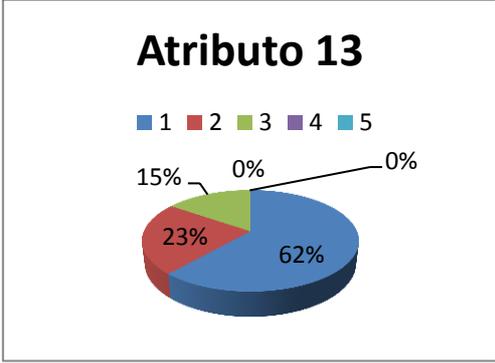
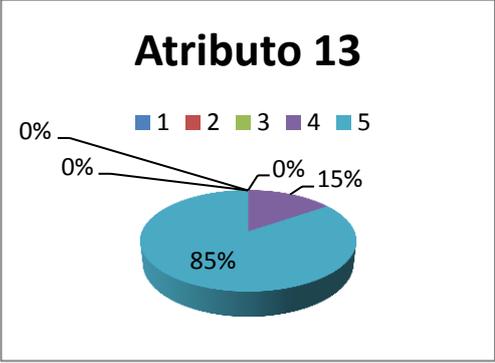
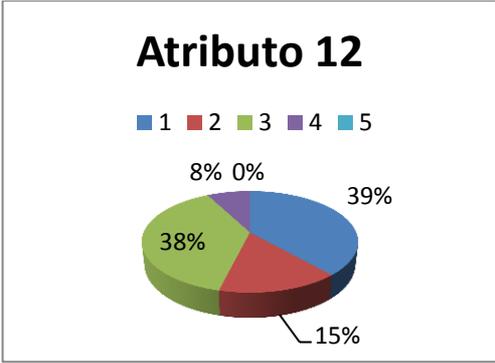
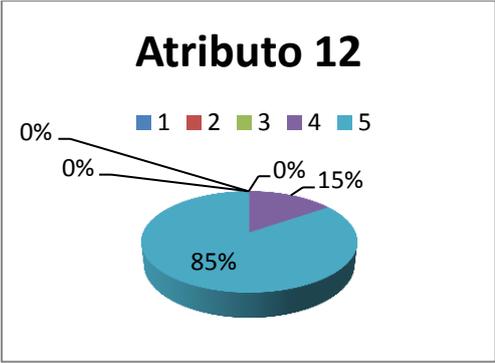
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



Atributo 11

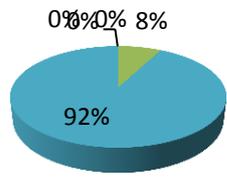
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5





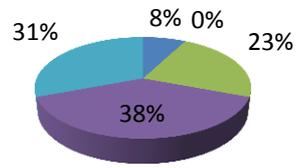
Atributo 16

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



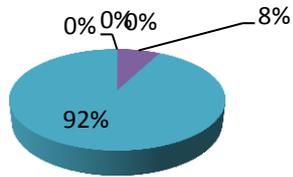
Atributo 16

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



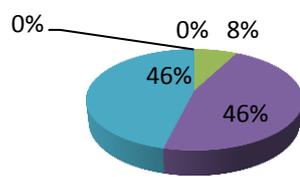
Atributo 17

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



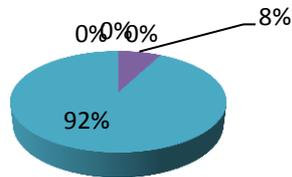
Atributo 17

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



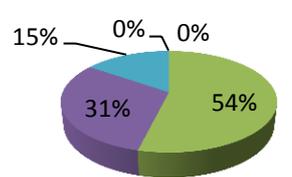
Atributo 18

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



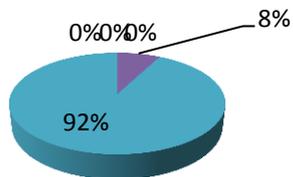
Atributo 18

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



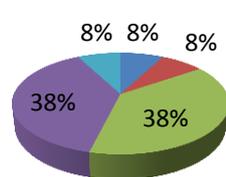
Atributo 19

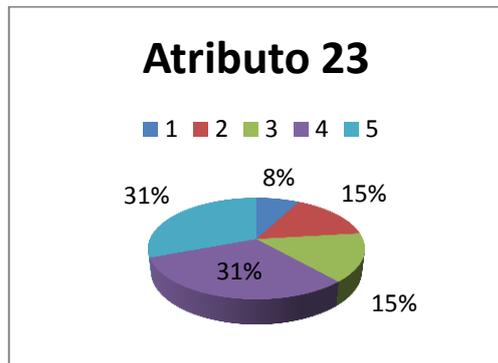
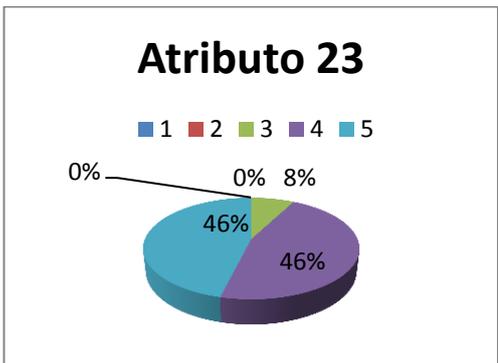
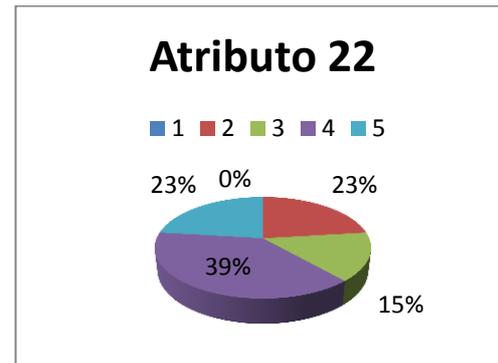
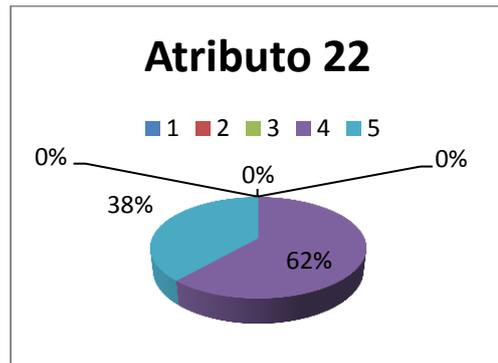
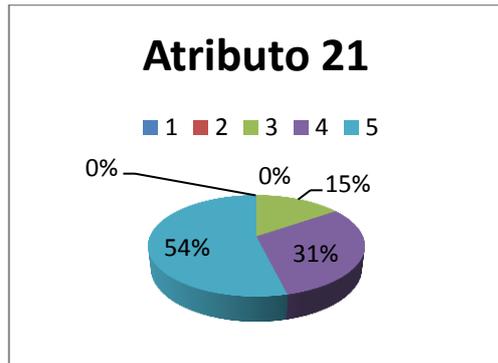
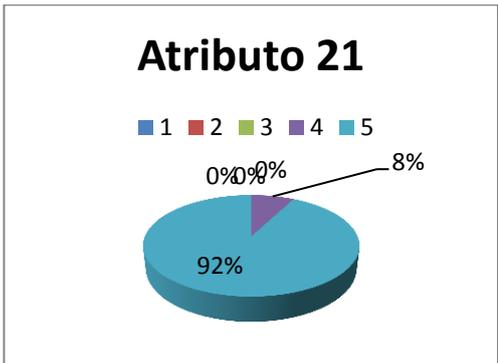
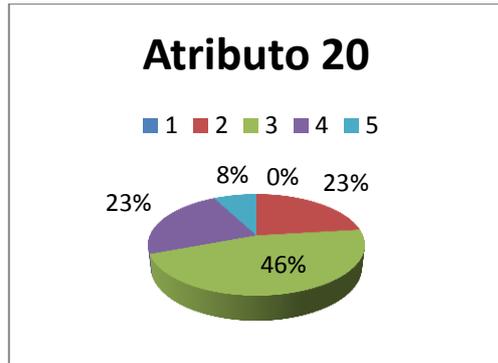
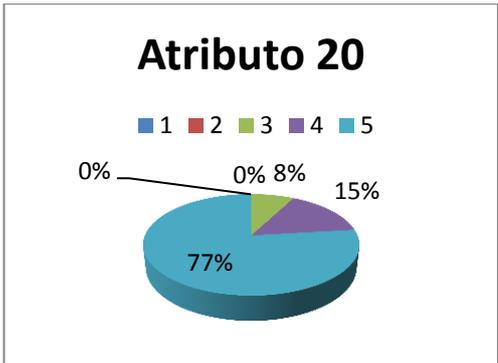
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

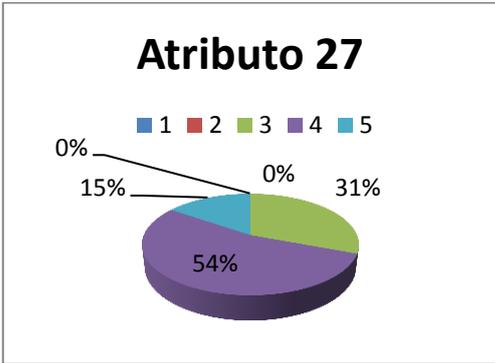
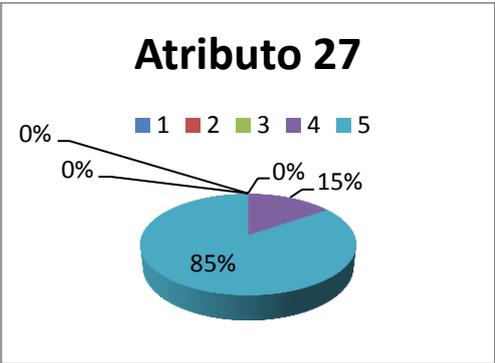
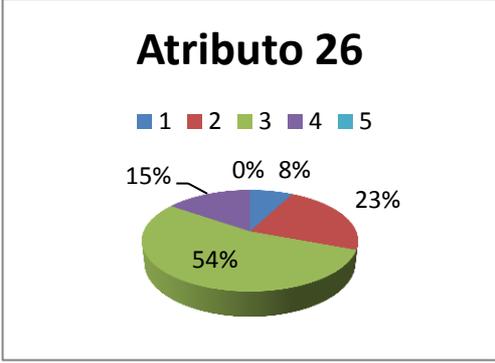
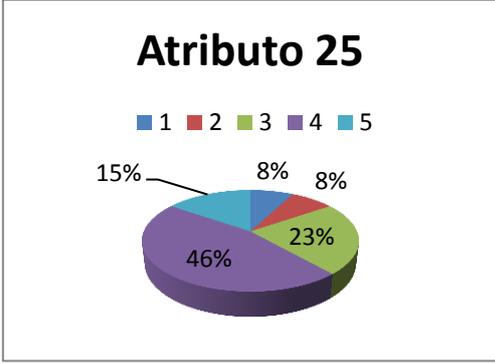
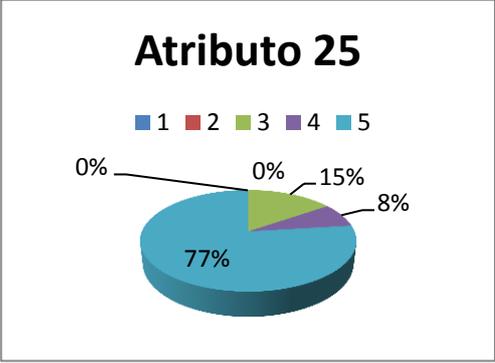
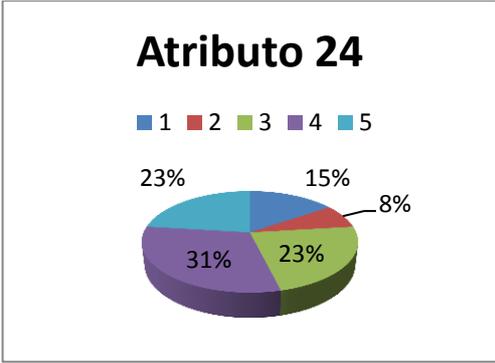
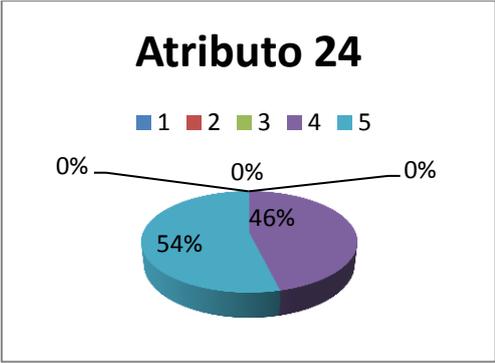


Atributo 19

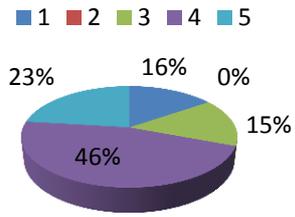
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



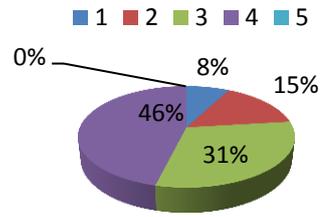




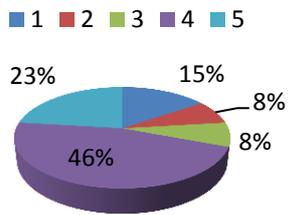
Atributo 28



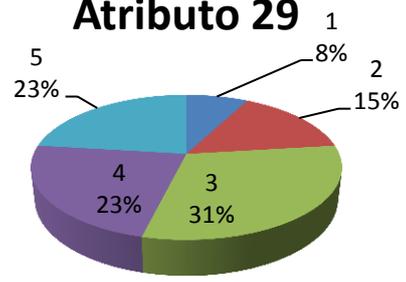
Atributo 28



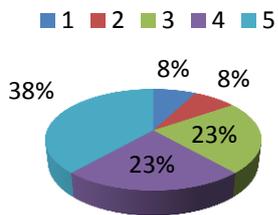
Atributo 29



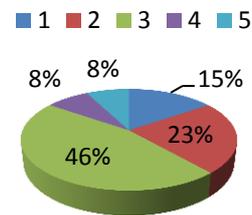
Atributo 29



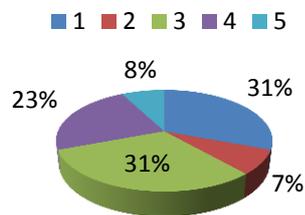
Atributo 30



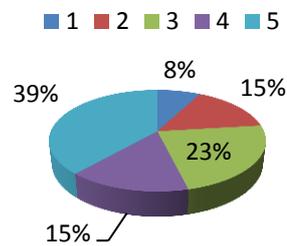
Atributo 30

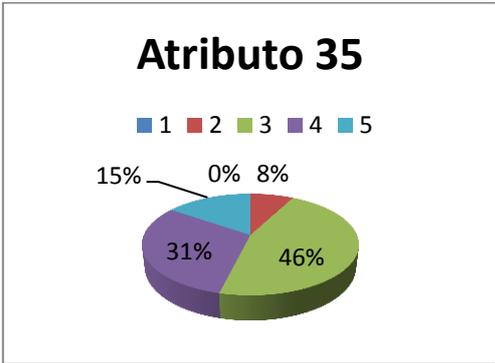
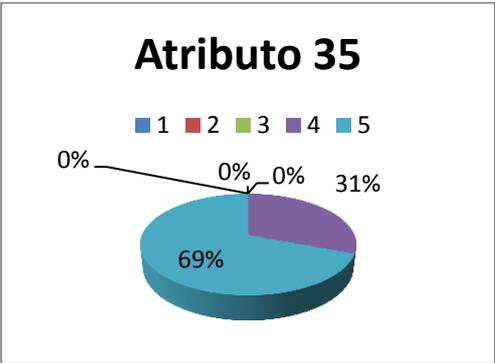
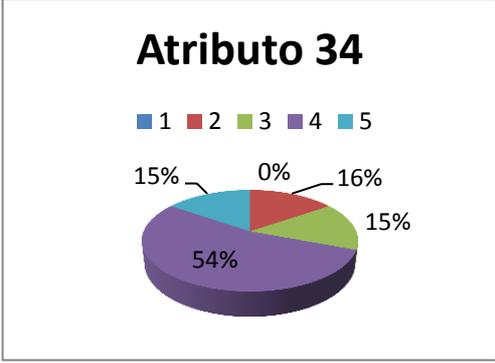
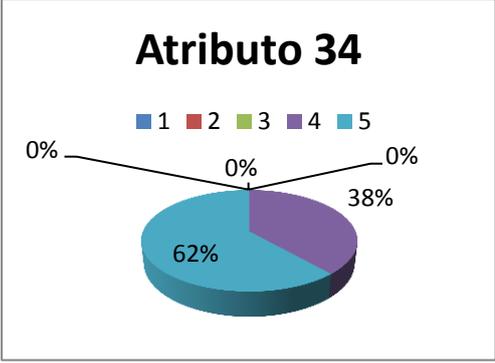
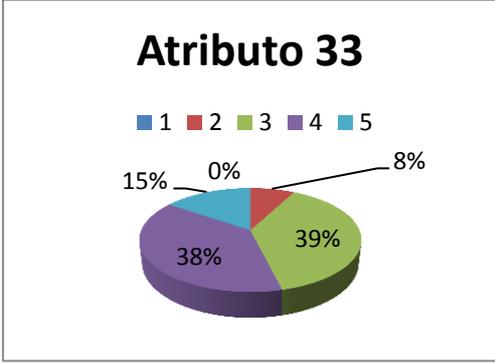
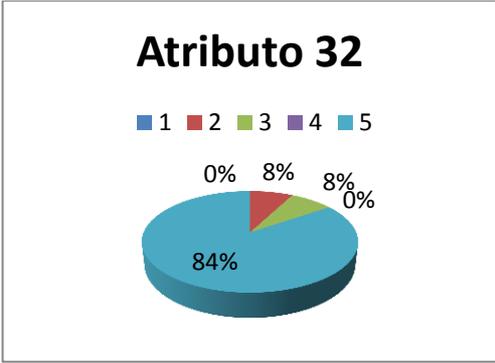
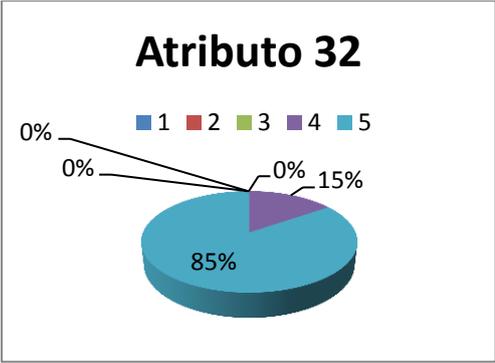


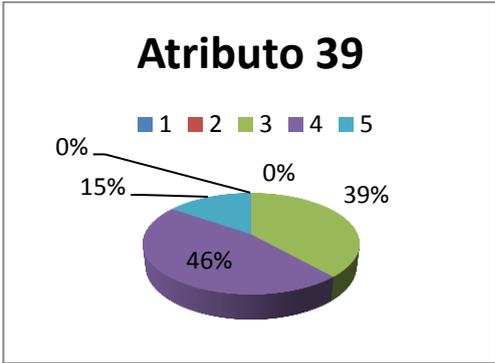
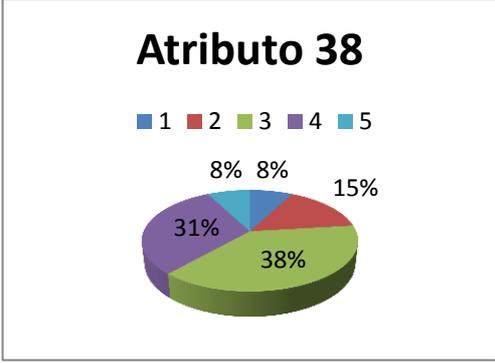
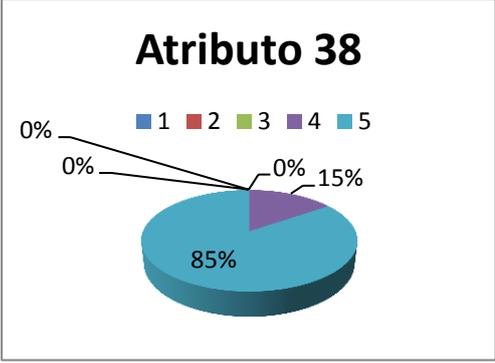
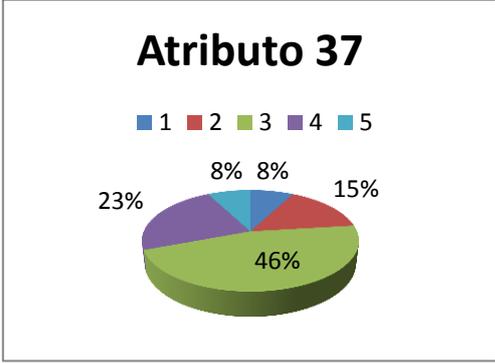
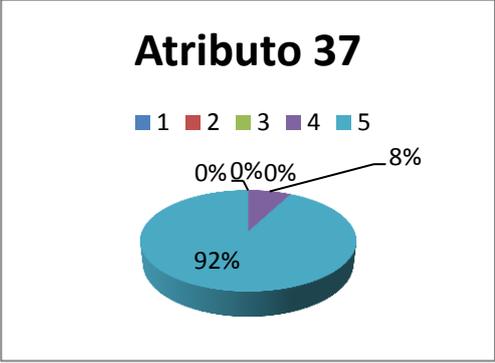
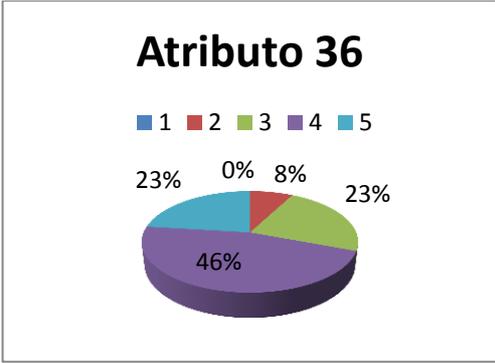
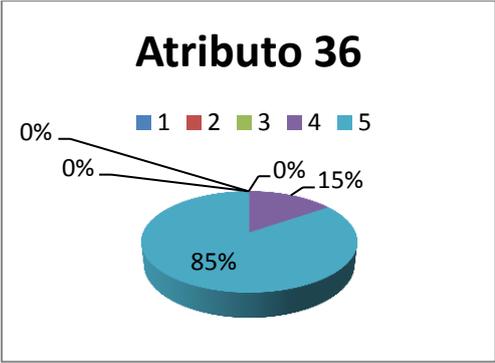
Atributo 31



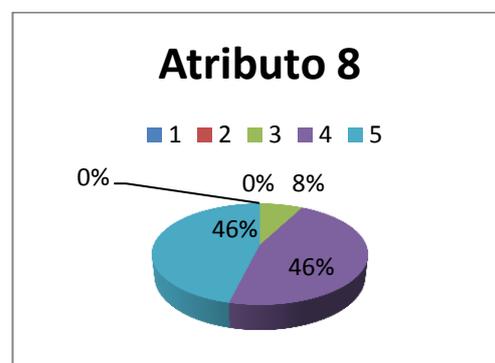
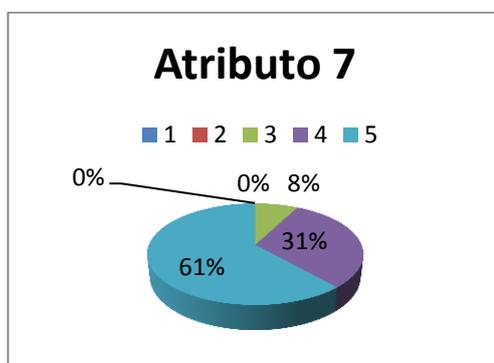
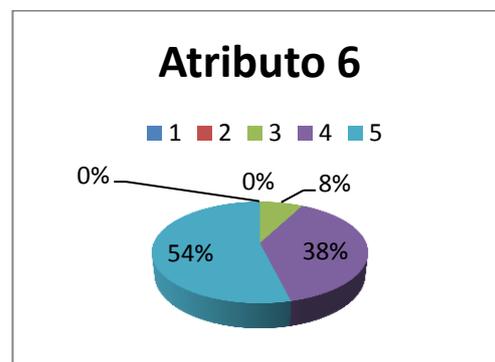
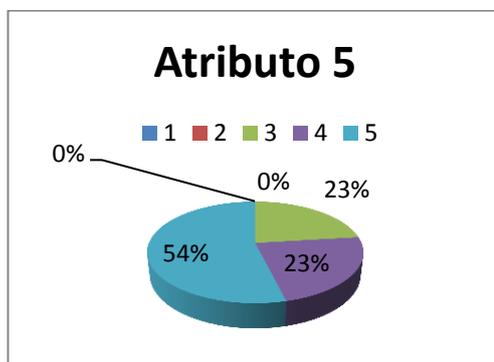
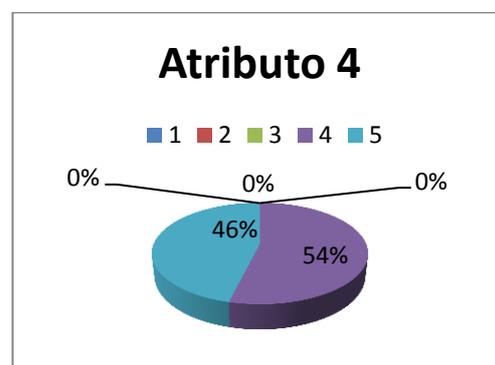
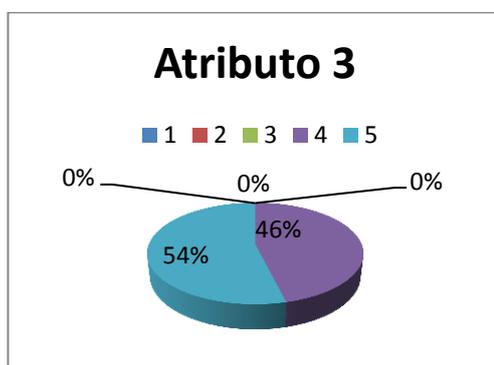
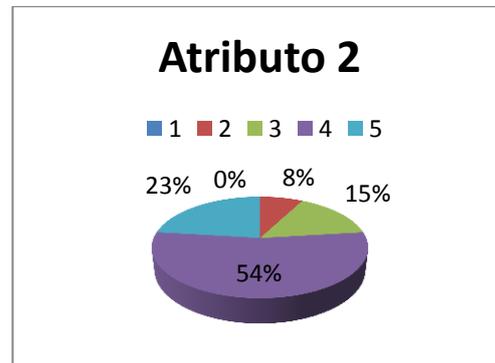
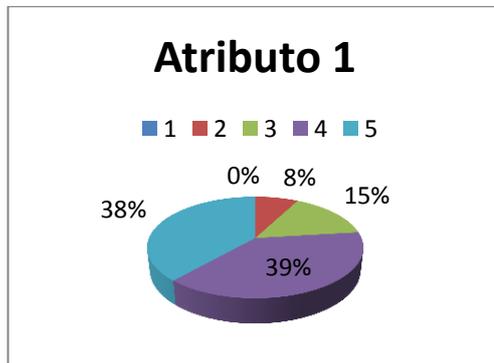
Atributo 31

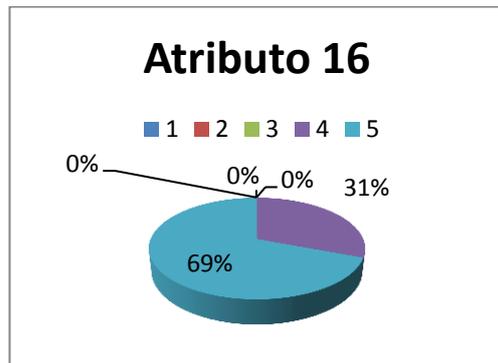
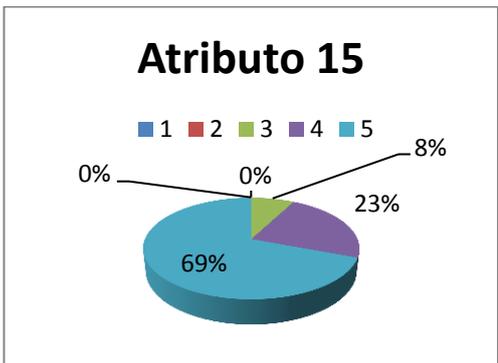
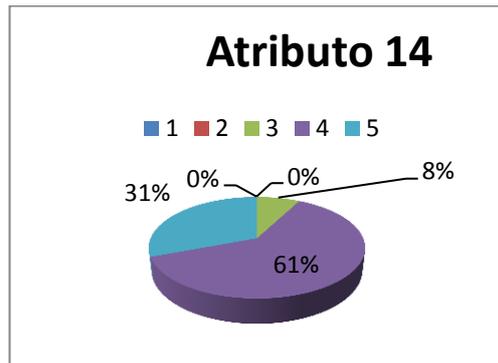
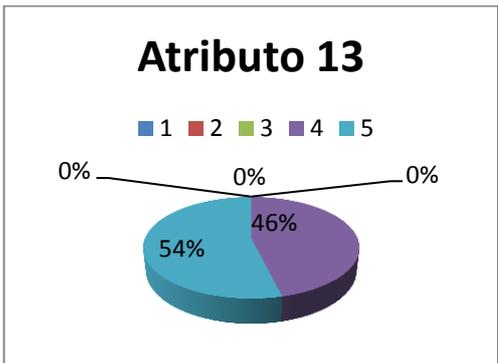
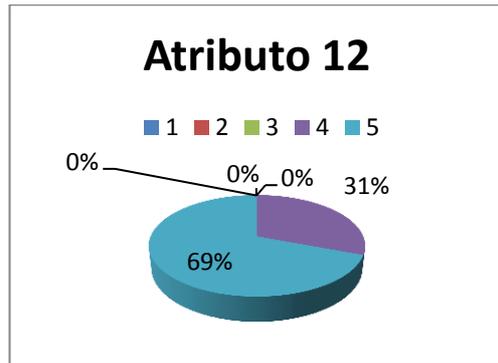
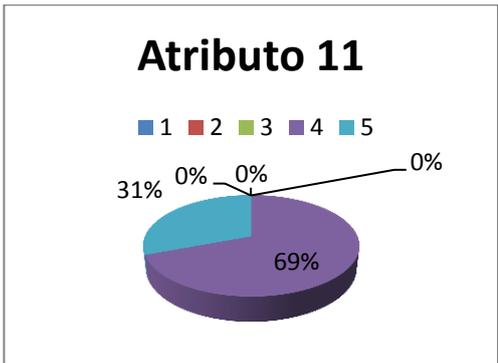
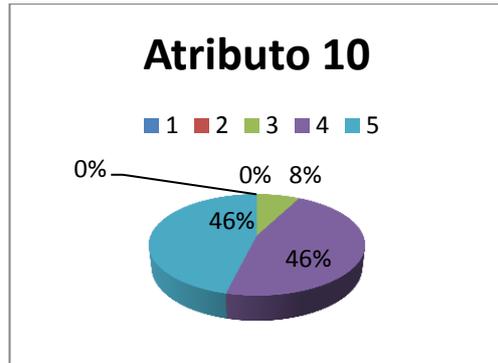
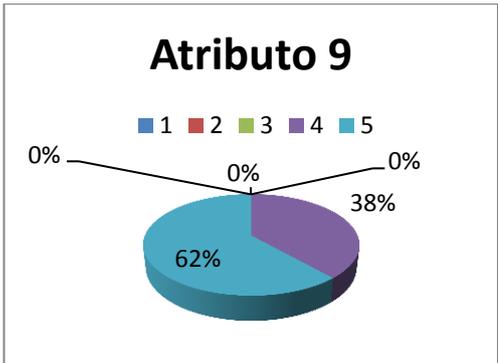




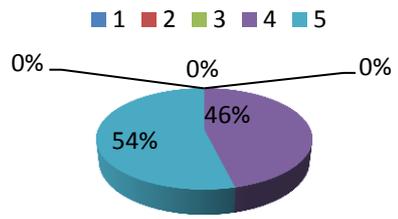


CALIFICACIÓN AL JEFE INMEDIATO

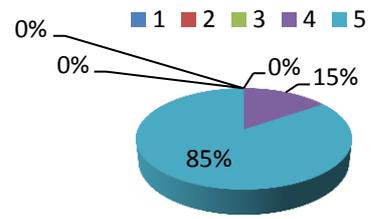




Atributo 17



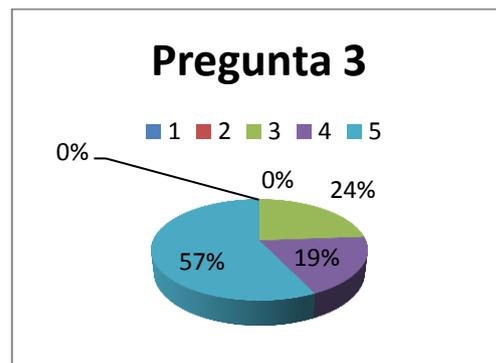
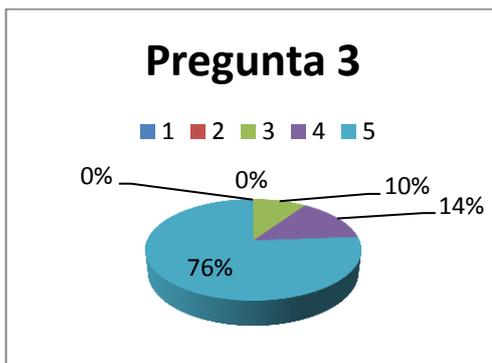
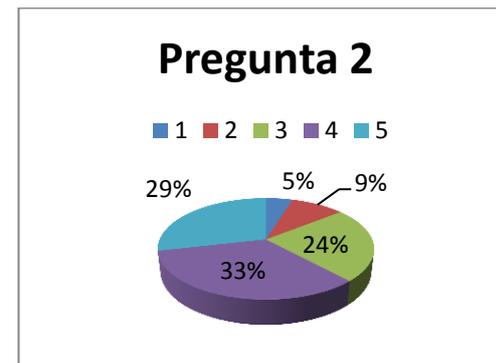
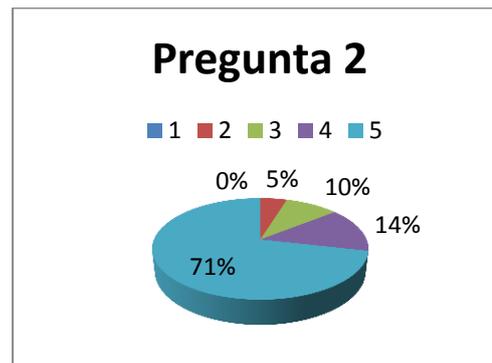
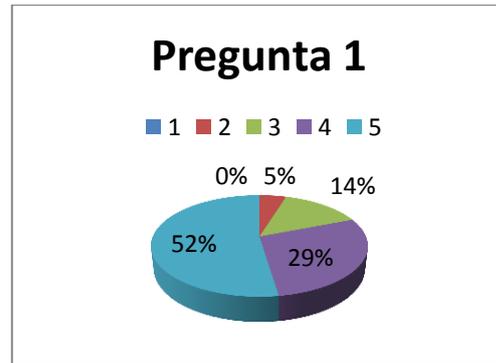
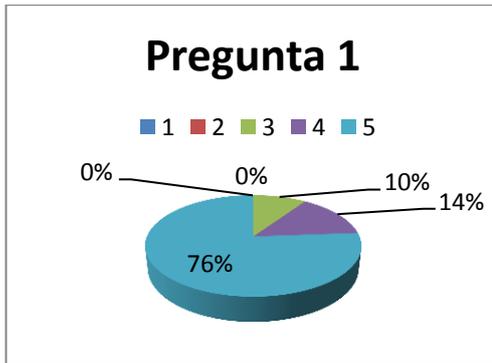
Atributo 18



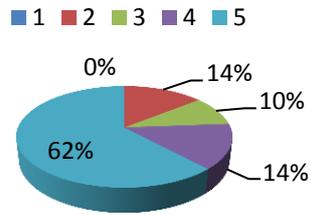
ENCUESTA A LOS PROFESORES A TIEMPO COMPLETO

GRADO DE IMPORTANCIA

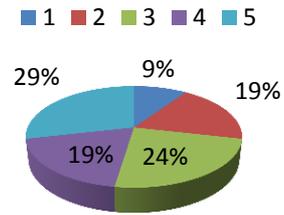
GRADO DE SATISFACCIÓN



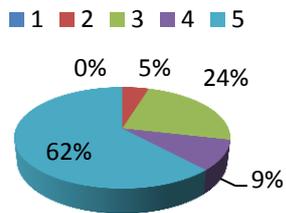
Pregunta 4



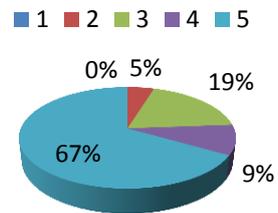
Pregunta 4



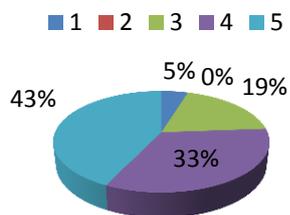
Pregunta 5



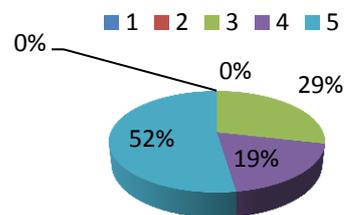
Pregunta 5



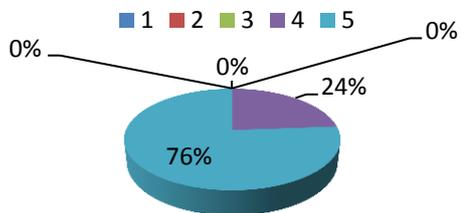
Pregunta 6



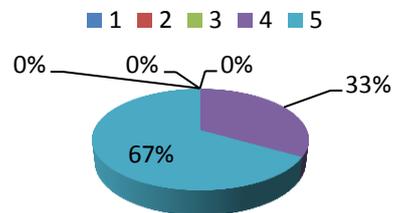
Pregunta 6



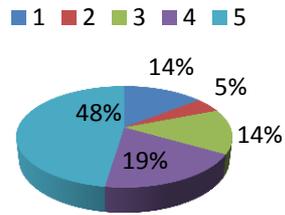
Pregunta 7



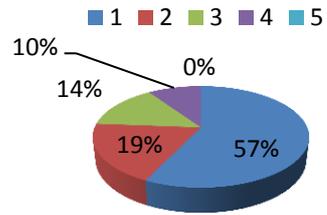
Pregunta 7



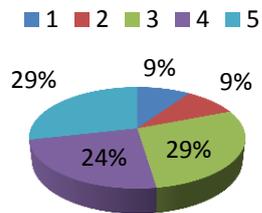
Pregunta 8



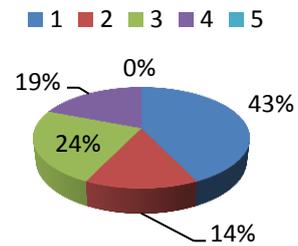
Pregunta 8



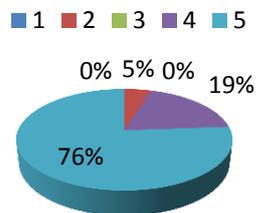
Pregunta 9



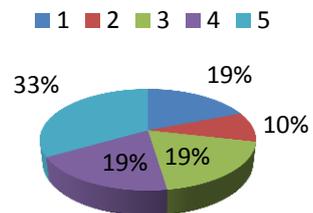
Pregunta 9



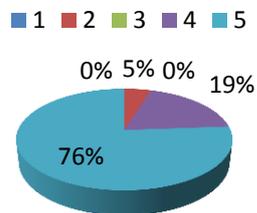
Pregunta 10



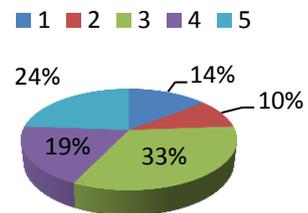
Pregunta 10



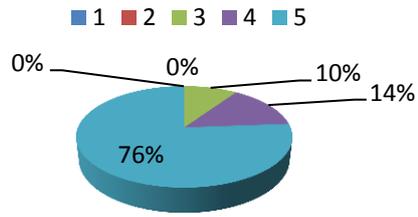
Pregunta 11



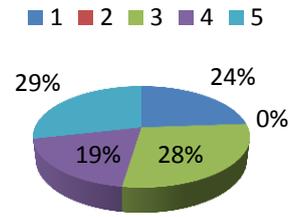
Pregunta 11



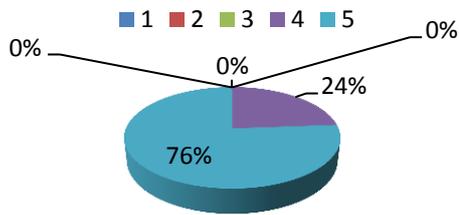
Pregunta 12



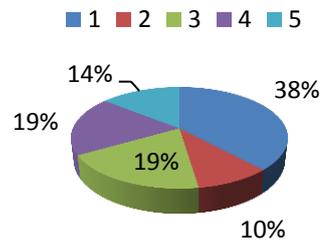
Pregunta 12



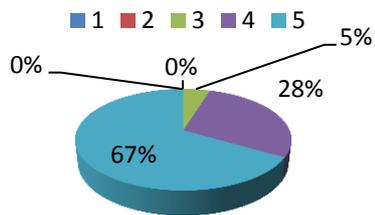
Pregunta 13



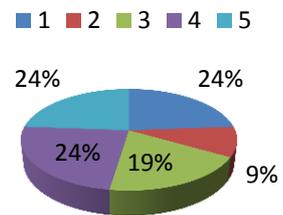
Pregunta 13



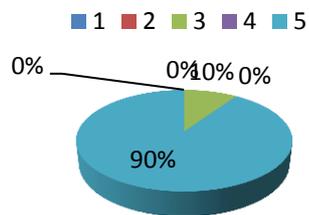
Pregunta 14



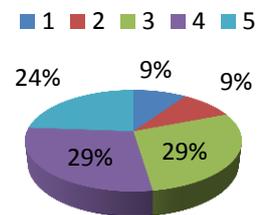
Pregunta 14



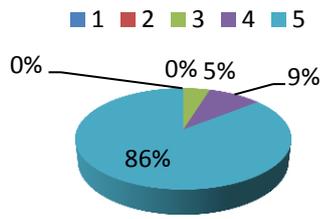
Pregunta 15



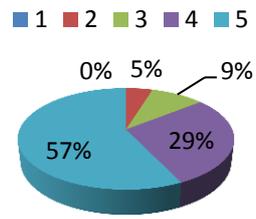
Pregunta 15



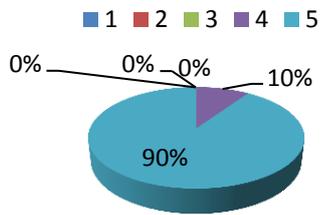
Pregunta 16



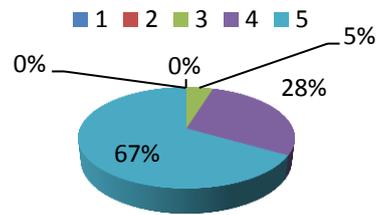
Pregunta 16



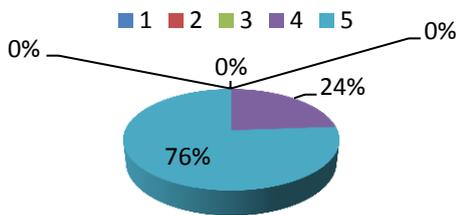
Pregunta 17



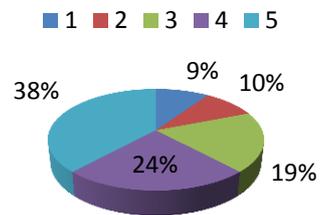
Pregunta 17



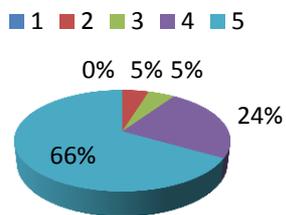
Pregunta 18



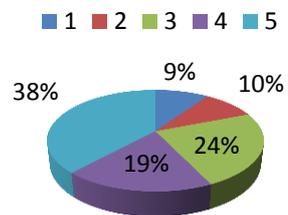
Pregunta 18



Pregunta 19

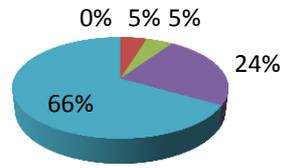


Pregunta 19



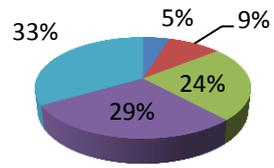
Pregunta 20

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



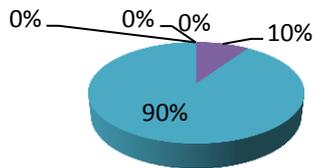
Pregunta 20

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



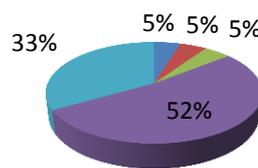
Pregunta 21

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



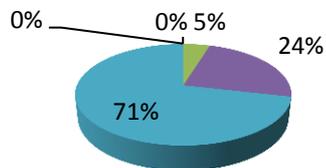
Pregunta 21

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



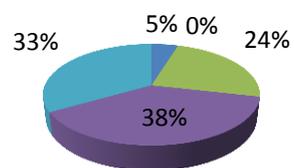
Pregunta 22

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



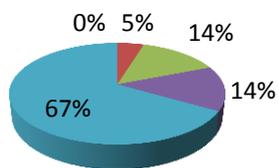
Pregunta 22

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



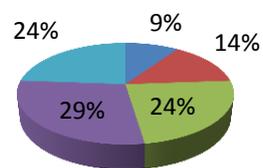
Pregunta 23

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



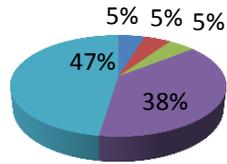
Pregunta 23

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



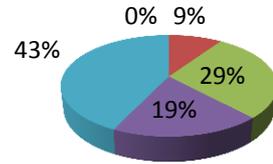
Pregunta 24

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



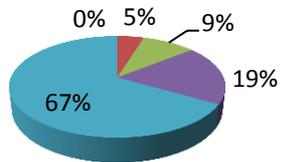
Pregunta 24

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



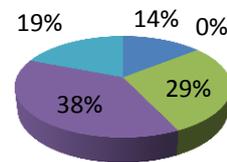
Pregunta 25

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



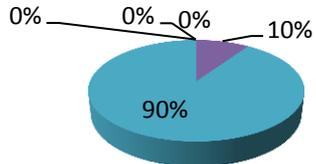
Pregunta 25

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



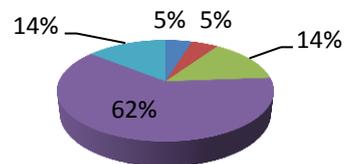
Pregunta 26

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



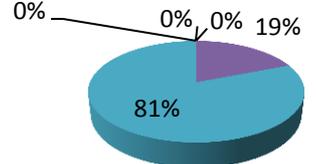
Pregunta 26

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



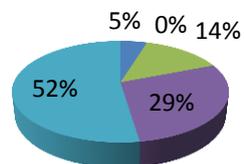
Pregunta 27

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

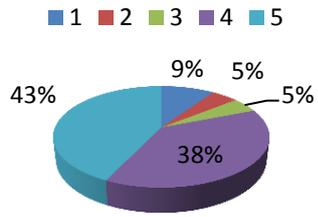


Pregunta 27

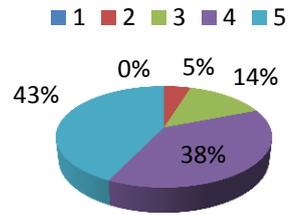
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



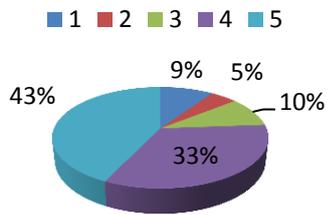
Pregunta 28



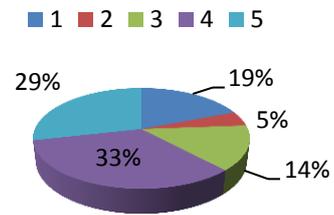
Pregunta 28



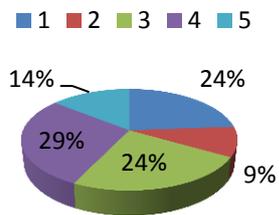
Pregunta 29



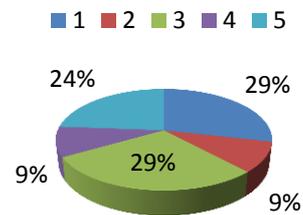
Pregunta 29



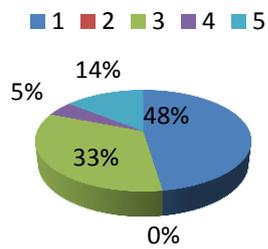
Pregunta 30



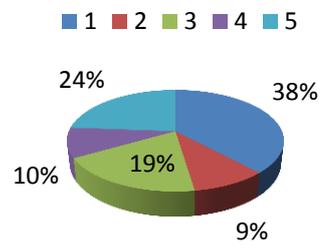
Pregunta 30

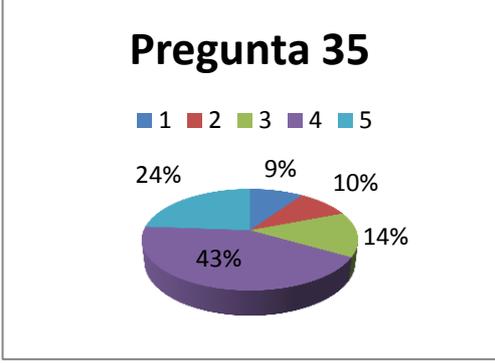
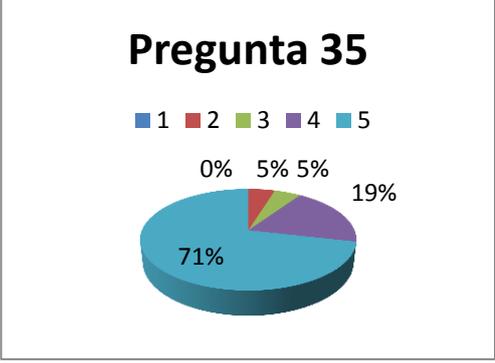
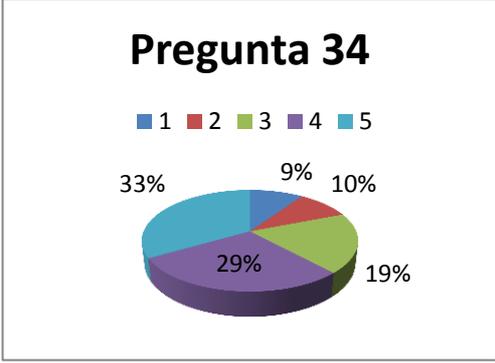
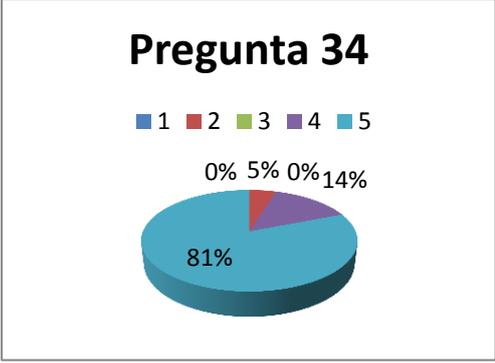
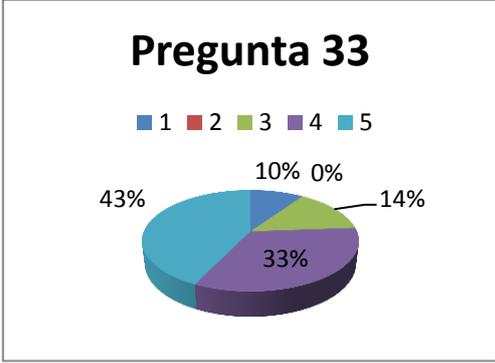
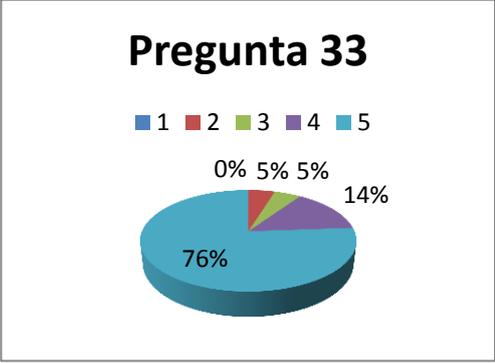
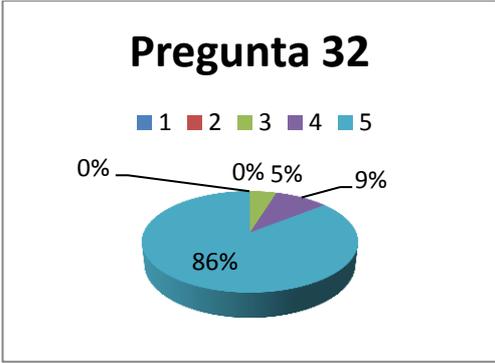
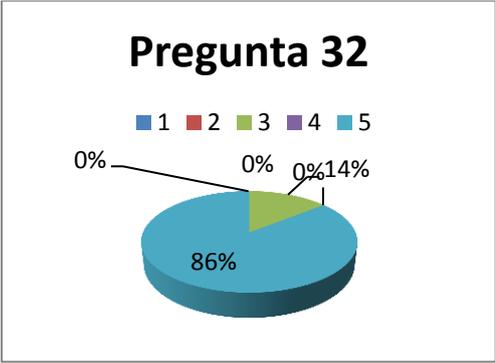


Pregunta 31

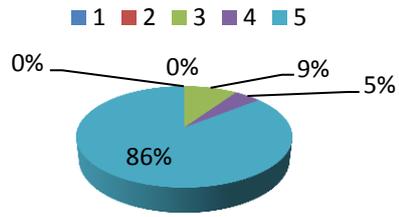


Pregunta 31

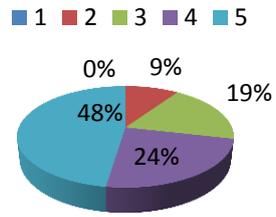




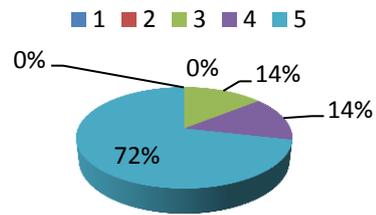
Pregunta 36



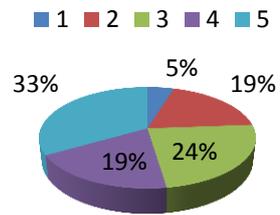
Pregunta 36



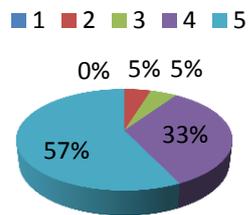
Pregunta 37



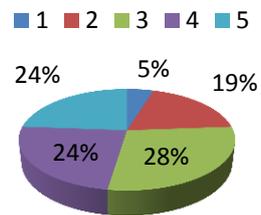
Pregunta 37



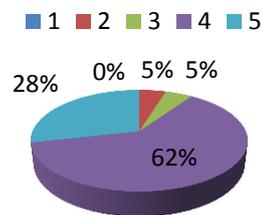
Pregunta 38



Pregunta 38

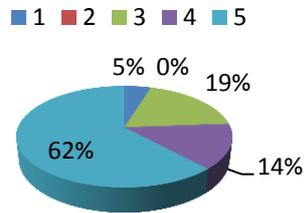


Pregunta 39

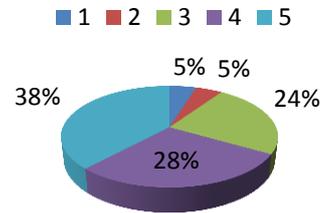


CALIFICACIÓN AL JEFE INMEDIATO

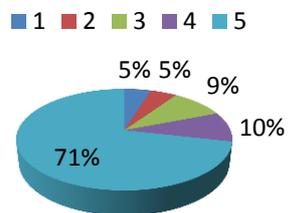
Pregunta 1



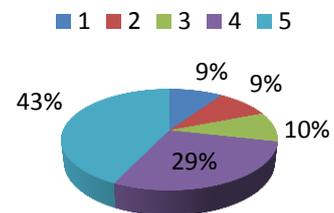
Pregunta 2



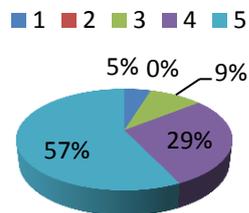
Pregunta 3



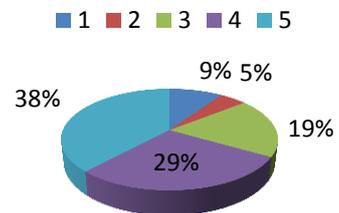
Pregunta 4



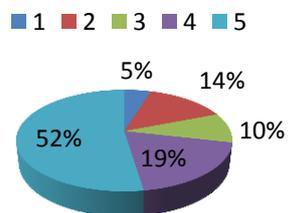
Pregunta 5



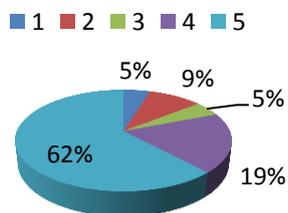
Pregunta 6



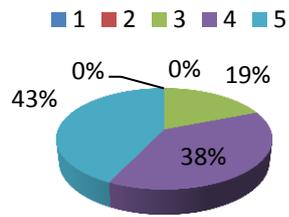
Pregunta 7



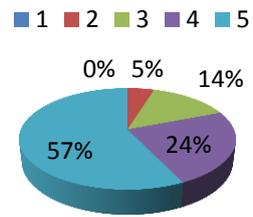
Pregunta 8



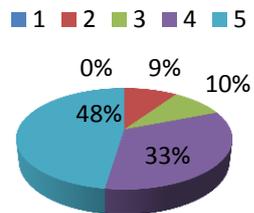
Pregunta 9



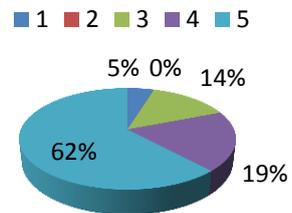
Pregunta 10



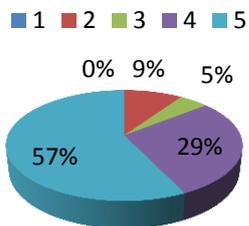
Pregunta 11



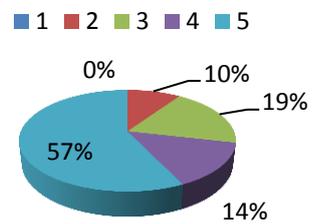
Pregunta 12



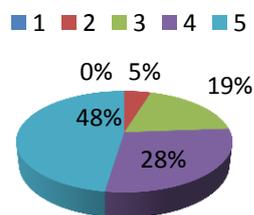
Pregunta 13



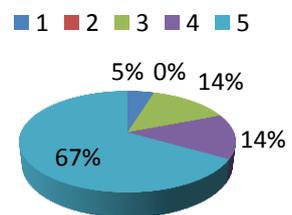
Pregunta 14



Pregunta 15

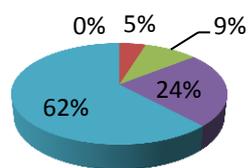


Pregunta 16



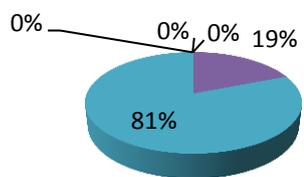
Pregunta 17

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



Pregunta 18

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Torres Viera Lida Beatriz, con C.C: # 0906936968 autora del trabajo de titulación: *CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 19 de diciembre de 2016

f. _____

Nombre: Torres Viera Lida Beatriz

C.C: 0906936968

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Torres Viera, Lida Beatriz		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Vera Salas, Laura Zerda Barreno, Elsie		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de Diciembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	84
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración de los Recursos Humanos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>“Todas las organizaciones tienen una cultura que define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven [influenciadas] por factores internos y externos” (Varela e Irlanda, 2011, p. 96). El objetivo de la presente investigación es diagnosticar tanto la cultura organizacional como el clima organizacional de los directivos y profesores a tiempo completo de la Facultad de Artes y Humanidades de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil lo que repercutirá en la mejora de la respuesta de los trabajadores. Para la medición del clima organizacional se tomó el modelo de encuesta de García, Mahmud y García. Mediante el diagnóstico, se determinó que los directivos no tienen bien definida una cultura organizacional específica, mientras que los profesores a tiempo completo la definieron como jerárquica. En cuanto al clima organizacional, tanto directivos como profesores a tiempo completo se encuentran en gran medida satisfechos.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-6019915/0997903094	E-mail: lida.torres@cu.ucsg.edu.ec/capelia2001@yahoo.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	