

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIFERENCIAS DE LOS SISTEMAS DE RECOMPENSA Y LAS FORMAS DE CONGRUENCIA DE VALORES ENTRE EL MINISTERIO DE FINANZAS Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DIANA ROSA SALVADOR ESPINOZA

petty-88@hotmail.com

CRISTIAN PAÚL ANDRADE CHAGUARO

cristian_508@hotmail.com

DIRECTOR: VALENTINA RAMOS RAMOS, Ph.D

valentina.ramos@epn.edu.ec

QUITO, 2016



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS DE MAESTRÍA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Modelo de Cultura Organizacional en el Ecuador

PROPUESTO POR:

Salvador Espinoza Diana Rosa
Andrade Chaguaro Cristian Paúl

AUSPICIADO POR:

Valentina Ramos Ramos, Ph.D

25 de mayo del 2016

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Diana Rosa Salvador Espinoza y Cristian Paúl Andrade Chaguaro, bajo mi supervisión.

Valentina Ramos Ramos

DIRECTOR

DECLARACIÓN

Yo, Diana Rosa Salvador Espinoza declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento. La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Diana Salvador

Yo, Cristian Paúl Andrade Chaguaro declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento. La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cristian Andrade

DEDICATORIA

A mis sobrinos, esperanza de vida, y a mi futuro hijo.

Diana Salvador E.

A mi mamá, esposa e hijos, en especial al pequeño Julián.

Cristian Paúl Andrade Chaguaro

AGRADECIMIENTO

A mi Padre Celestial, quien, con su amor incondicional, su fortaleza y su misericordia permite que mis metas se vayan cumpliendo, mi vida no tiene sentido sin su presencia, siempre Él será mi más grande inspiración. No puedo dejar de mencionar a mi hermosa familia, especialmente mis padres: Marina y Leonardo, hermanos y a mi tía Chita todos son una gran bendición, quienes a través del tiempo siempre me han brindado su apoyo y ayuda incondicional.

Mi más profundo agradecimiento a Valentina Ramos, mi directora de tesis, que, con su paciencia, constancia, conocimiento y asesoramiento, este proyecto de investigación fue ejecutado.

Finalmente, pero no menos importante, agradezco a mis amigos, compañeros, y todas aquellas personas que de alguna manera han sembrado su granito de arena en mi vida y hacen que alcanzar los objetivos y sueños sea una forma más fácil.

Siempre muchas gracias a todos!!!.

Diana Salvador E.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi familia por hacer más perfecto aquello en que creo, a mi madre por enseñarme el amor al estudio y por su incondicional apoyo, a mi hermana por compartirme su ternura, a mis tíos Fernando, Gloria, Milton y Ruth por ser guías del sendero de cada acto que realizo, por su mano amiga, es por ellos que soy lo que soy ahora, a mis primos Daniela, Esteban, David y Andrea por su confianza.

A Valentina Ramos, directora de tesis, por su paciencia, entusiasmo y sapiencia, esta investigación no se hubiese plasmado sin su colaboración.

“En general a mis maestros, compañeros de clase, amigos quienes indirectamente me apoyaron de una u otra forma haciendo posible la preparación, elaboración y culminación del presente trabajo.... Muchas gracias a tod@s”.

Cristian Paúl Andrade Chaguaro

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	i
LISTA DE GRÁFICOS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
CAPITULO I	
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Pregunta de investigación.....	3
1.1.1. Formulación.....	3
1.1.2. Sistematización.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Justificación de la investigación	4
CAPITULO II	
REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1. La motivación en el trabajo	7
2.2. Las formas de recompensa en la organización como forma de motivación	8
2.3. Formas de recompensa en el sector Público de acuerdo a la normativa legal vigente.....	10
2.4. La cultura organizacional.....	11

2.4.1. La congruencia de valores.....	12
<i>El ajuste entre valores personales y organizacionales.</i>	13
<i>El conflicto de valores.</i>	14
<i>Conflicto de rol múltiple:</i>	15
Escasos recursos:.....	15
<i>Valores y prioridades diferentes:</i>	15
<i>Diferencias de percepción de un problema:</i>	15
2.5. La relación entre la congruencia de valores y las formas de recompensa.....	16
CAPÍTULO III	
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1. Diseño de la investigación.....	18
3.1.1. Enfoque	18
3.1.2. Tipo de investigación	18
3.1.3. Muestra.....	18
3.1.4. Técnicas de Recolección de Información.....	20
Sistema de Recompensas.....	20
Congruencia de Valores.....	21
3.1.5. Procedimiento.....	21
3.1.6. Análisis de los datos	22
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y ANÁLISIS	24
4.1. Diferencias entre sistema de recompensas actual con el deseado.....	25
4.2. Correlación entre los elementos de la congruencia de valores.....	26

4.3. Correlación de la diferencia entre los emparejamientos de ítems.....	27
4.4. Comparaciones entre Senescyt y MinFin	29
4.5. Modelo de relaciones entre la congruencia de valores y las formas de recompensa	30
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la muestra, de acuerdo al sector de las organizaciones	19
Tabla 2. Sistema de Recompensas actual y deseado en la Senescyt y MinFin	25
Tabla 3. Correlación entre el conflicto, el reconocimiento y ajuste de la Senescyt y MinFin.....	26
Tabla 4. Correlación entre emparejamientos de ítem Senescyt.....	27
Tabla 5. Correlación entre emparejamientos de ítem MinFin	28
Tabla 6. Comparación de valores entre Senescyt y MinFin	29
Tabla 7. Correlación entre congruencia de valores, organización y diferencia de recompensas.....	31
Tabla 8. Correlación entre congruencia de valores, organización y sistemas de recompensa actual y deseado por separado	32
Tabla 9. Correlación entre congruencia de valores, organización y sistemas de recompensa actual y deseado por separado corregido	34
Tabla 10. Correlación entre congruencia de valores, organización y sistemas de recompensa actual y deseado por separado corregido con errores correlacionado.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1. Diversos tipos de remuneración.....	10
Figura 2. Modelo correlacional diferencia de sistema de recompensas.....	31
Figura 3. Modelo correlacional del sistema de recompensas actual y deseado.....	32
Figura 4. Modelo correlacional del sistema de recompensas actual y deseado corregido.....	33
Figura 5. Modelo correlacional del sistema de recompensas actual y deseado corregido con errores correlacionados.....	34

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de Cultura Organizacional y formas de reconocimiento.....	45
---	----

RESUMEN

Hoy en día varias Organizaciones se han enfocado en encontrar formas de satisfacer a los empleados y mantener la calidad del trabajo, de tal forma que han optado por la creación de un sistema de recompensa que reconozca el esfuerzo del trabajo por los objetivos alcanzados. Lamentablemente las entidades públicas en el Ecuador no cuentan con un modelo de recompensas que alinee los valores institucionales y, personales con las formas de recompensa.

Por este motivo, el presente trabajo de investigación propone establecer las diferencias de los sistemas de recompensa y la congruencia de valores entre El Ministerio de Finanzas y La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación a través de cuestionarios que establezcan la situación de recompensas actual y deseada de las entidades objeto de estudio.

La validación del estudio se realizó con una muestra de un total de 402 respuestas distribuidas entre dos organizaciones del sector público (*NMinFin*=200; *NSenescyt*=202). Las organizaciones son entidades del grupo de los servicios y ambas se encuentran clasificadas como de gran tamaño, dedicadas al sector financiero y educativo respetivamente.

Como principales resultados del estudio se destaca la creación de un modelo de recompensas tomando como base la correlación del sistema de recompensa actual y deseada y la congruencia de valores de las instituciones antes mencionadas. Este estudio proporciona una herramienta válida y confiable para ser utilizada en la población ecuatoriana, considerando que existen modelos de recompensas que no se ajustan a los valores institucionales.

Palabras Claves: Sistemas de recompensa, valores, congruencia de valores.

ABSTRACT

Now days many (various) organizations have turned their focus, in finding ways to satisfy their employees in order to maintain the quality of work desired. These entities have created a reward system wich regognizes the effort applied to reach set goals. Unfortunately the Ecuadorian public entities, do not count with such models of rewaras system, that would aline the institutions values, and personal values with ways of rewarding.

For this reason the following proposal project of research, attempts to establish the defference between the reward system with the matching values between The Finance Dept and the Education Dept, Science, Technology and Innovation, through questionairs (surveys), that stablish the current reward system and the desired by the entities in such study.

In order to validate this study, it was conducted with a 402 answers in total, distributed between two organizations of the public sector (NMinFin=200; NSenescyt=202) such organizations are entities the service groups, and both are classified of great size dedicated to the Finance and Eduacaion Sectors.

The main outcome of this study, is the model rewards system taken as the base, the current rewards system and sired for, and the congruence of values of such institution mentioned before. This study provides valid proof and trustworth, in order to be used in the Ecuadorian population, considering that the reward model system does not adjust to institutional values.

Key poins: Reward System, values, congruence of values.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años en sociedades latinoamericanas han ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales; con lo cual surgen interrogantes como: ¿Qué motiva a las personas y como la compensación puede direccionar su desempeño hacia lo que la organización necesita?

Según Guízar (2013) “El interés por este tema se ha acrecentado, ya que se le considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo” (p.246).

En el Ecuador, el sector público no cuenta con investigaciones relacionadas con el tema en mención; sin embargo, por el lapso de tres años existió el pago de la remuneración variable por eficiencia que nació con el propósito de incentivar al servidor por la gestión realizada, actualmente el pago de dicho bono se suspendió al no tener los resultados deseados.

El sector público al no contar con un estudio de sistemas de recompensa, se expone a que la gente busque alternativas de trabajo que se ajusten más a sus necesidades, dando como resultado alta rotación, pérdida de talento y reproceso en la realización de las actividades.

Por otro lado, también se debe tener en cuenta que los valores deben estar alineados a los objetivos institucionales y por ende a la misión y visión de la misma, es así que para que un sistema de recompensa sea efectivo, este debe tener relación con los valores mencionados.

Así, es posible reconocer una tendencia que nos permite plantear que las compensaciones, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores resultados; con lo cual se ajustan al objetivo principal del sector público; brindar un servicio eficiente a los ciudadanos en los diferentes ejes que lo conforman; por lo tanto el tema central a investigar son las diferencias de los sistemas de recompensa y las formas de congruencia de valores entre el Ministerio de Finanzas [MinFin] y la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación [Senescyt].

En otras palabras, se contribuirá a la implementación de un sistema de recompensas que se ajuste al contexto ecuatoriano, y a la realidad del sector público, generando nuevas conductas que permitan fomentar una cultura organizacional enmarcado en el Plan Nacional para el Buen Vivir que consiste en la satisfacción de las

necesidades básicas, el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de la población, etc. Donde se da importancia al reconocimiento del valor social, de los valores éticos del trabajo y el derecho a una vida digna (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2014).

Sin duda alguna en este contexto será relevante reflexionar y comprender si los sistemas de recompensa están relacionados directamente con los objetivos institucionales, es decir se desarrollarán y perfeccionarán competencias como la creatividad, la iniciativa, la proactividad, entre otras; sin dejar de mencionar que el sentido de pertenencia, la motivación y la satisfacción de los funcionarios se verán notablemente mejorados.

Con este estudio se verán beneficiados las entidades del sector al mejorar su gestión y la ciudadanía al recibir mejor servicio; la misma que se manifiesta en una experiencia recíproca entre individuo y organización respecto del desempeño esperado y la retribución que se recibirá a cambio.

Siendo así el presente estudio se establecerá como la línea base para futuras investigaciones que fomenten sistemas de compensaciones alineadas no solo al sector público; sino que se establezcan las respectivas comparaciones con el sector privado, potencializando las formas de remuneración existentes e incorporando nuevas formas que se adapten a nuestro entorno laboral.

1.1. Pregunta de investigación

1.1.1. Formulación.

¿Cómo se relacionan los sistemas de recompensa con la congruencia de valores institucionales en el Ministerio de Finanzas y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación?

1.1.2. Sistematización.

¿Cuál es la herramienta que se utiliza para medir la congruencia entre valores institucionales y personales en el MinFin y la Senescyt?

¿Cuáles son los sistemas de recompensa que existen actualmente en el mercado y cuál de ellos se utiliza en el sector público?

¿Qué diferencias existen entre el MinFin y la Senescyt de la relación entre la congruencia de valores y los sistemas de recompensa?

¿Cuál es el modelo de relaciones entre la congruencia de valores y los sistemas de recompensa válido para el sector público del Ecuador?

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Determinar la relación entre los sistemas de recompensa y las formas de congruencia de valores en el Ministerio de Finanzas y la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar y clasificar los sistemas de recompensa existentes y determinar cuál se utiliza en el sector público.
- Establecer diferencias existentes entre el Ministerio de Finanzas y la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de la relación entre la congruencia de valores y los sistemas de recompensa.
- Crear un modelo de relaciones entre la congruencia de valores y los sistemas de recompensa válido para el sector público del Ecuador

1.3. Justificación de la investigación

Según Chiavenato (2002): "El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso" (p.229). Por tal razón el sistema de recompensa debe estar ligado al cumplimiento de las estrategias institucionales, ya que las personas que trabajan en las instituciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

En concordancia con lo mencionado John Stacy Adams (citado en Liliana, 2011) afirma que “Los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relevantes al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben, además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación” (s/p); es decir el compromiso de las personas hacia Institución dependerá del grado de justicia que estos perciben a través de los incentivos existente.

Uno de los factores fundamentales para conseguir el éxito de las empresas es el contar con un sistema de recompensas adecuado que se ajuste a las necesidades institucionales e individuales a través de una herramienta que mida la congruencia entre los valores del trabajador y los valores en el sector público, la misma que será validada científicamente para el contexto laboral ecuatoriano. Por otro lado, el presente estudio beneficiará directamente al MinFin y la Senescyt con la creación de un modelo que se ajuste a las políticas públicas del Buen Vivir que sirva de línea base para futuros estudios en el contexto ecuatoriano (sector privado).

CAPÍTULO II
REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. La motivación en el trabajo

La realidad actual implica comprender la dinámica del funcionamiento de un mundo de trabajo competitivo, en este contexto, es la gestión del talento humano una de las claves de la supervivencia de las organizaciones; así la motivación se constituye en uno de los factores fundamentales para el logro de los objetivos organizacionales y para el desarrollo de las personas que laboran en su interior.

De esta forma, el conocimiento de los aspectos relevantes de la motivación en el trabajo; a pesar de ser un tema tan complejo trae consigo aspectos a tener en cuenta; ya que una acertada motivación genera un cambio positivo en el comportamiento de las personas, además genera un clima organizacional favorable para realizar un trabajo y lograr la satisfacción tanto del cliente que recibe el bien o servicio generado como de la persona que lo generó (Bernal & Sierra, 2008).

En su mayoría al hablar de motivación, especialistas en el tema coinciden en que la motivación comprende factores de carácter individual o personal, de entorno o ambiente organizacional, sociocultural y demás factores que interactúan con las personas para realizar sus actividades.

En la actualidad casi todos tenemos nuestras propias definiciones de motivación en el trabajo, por lo que a continuación se describirán tres conceptos acordes a la realidad actual:

Según Kreiter & Kinicki (citado en Martínez, Milla & Mazariegos, 2015) el término motivación deriva de la palabra latina moveré que significa mover, pero para el comportamiento en las organizaciones la motivación representa el conjunto de procesos psicológicos que usan la estimulación, la dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos organizacionales. (p.4).

De igual forma, al considerar la motivación en el contexto de las organizaciones, se define como: “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para alcanzar los objetivos organizacionales planificados” (Robbins, 2004, p.155).

De igual manera para Daft (2004), "la motivación designa fuerzas internas y externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción y la obligación de los directivos es canalizarla hacia la consecución de las metas organizacionales" (p.546).

Siendo así Bernal & Sierra (2008) manifiestan que la motivación en el trabajo comprende una compleja interrelación, que pone de manifiesto la diversa terminología empleada a describir el conjunto de procesos psicológicos (personalidad, actitud, etc.) y biofisiológicos (capacidad física, energía, etc.) de las personas y de su entorno orientadas hacia el logro y desarrollo de los objetivos individuales y organizacionales respectivamente.

2.2. Las formas de recompensa en la organización como forma de motivación

Las motivaciones de las personas pueden ser complejas, con frecuencia contradictorias y por lo general cíclicas; razón por la cual una persona podría sentirse motivada por el deseo de obtener bienes o servicios económicos; aun cuando estos carezcan de coherencia con sus necesidades reales.

Cuando un empleado logra un alto nivel de desempeño las recompensas llegan a convertirse en estímulos importantes para que continúe con su desempeño habitual; con lo cual podemos manifestar que mientras las motivaciones reflejan deseos, los motivadores constituyen las recompensas o incentivos por los cuales se puede conciliar u obtener esos deseos (Franklin & Krieger, 2011).

Siendo así y teniendo en cuenta que los sistemas de recompensa juegan un papel importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual; para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Surgiendo así otro aspecto relevante, como son las diferencias individuales, con lo cual lo que para uno puede ser mucho para otro puede ser insuficiente.

Además de las dos perspectivas citadas, cabría mencionar una tercera, "la social; aquí se pueden analizar las recompensas como los niveles salariales existentes en un país; distinguiendo sexo, sector, localización geográfica, etc." (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007, p.271).

Según Luthans (2008), “las organizaciones proporcionan recompensas a su personal con el fin de motivar su desempeño y estimular su lealtad y permanencia. Las recompensas organizacionales adquieren diversas formas, incluyendo el dinero, el reconocimiento y las prestaciones” (p.93).

Para Chiavenato (2011), la remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Con lo cual cada persona llega a negociar su fuerza de trabajo para obtener un pago económico o monetario y no económico o psicológico. Cabe resaltar que la remuneración económica está conformada por dos partes: la directa e indirecta.

En la remuneración directa se destaca el salario base o parte fija; que constituye en la cantidad recibida de forma regular como consecuencia de un trabajo realizado, el mismo que puede ser de frecuencia mensual, quincenal, semanal o por horas. El segundo componente de las remuneraciones directas lo forma los incentivos o parte variable, relacionado a medidas de rendimiento normalmente (Dolan et al., 2007).

La remuneración indirecta se desprende del contrato de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. Aquí se incluye las vacaciones, horas extra, participación en utilidades, así como los subsidios para alimentación, transporte, seguros de vida, etc.

No obstante, y por motivos distintos a los exclusivamente monetarios existen personas motivadas por las recompensas psicológicas como el prestigio y posición social, reconocimiento, autoestima o seguridad en el empleo.

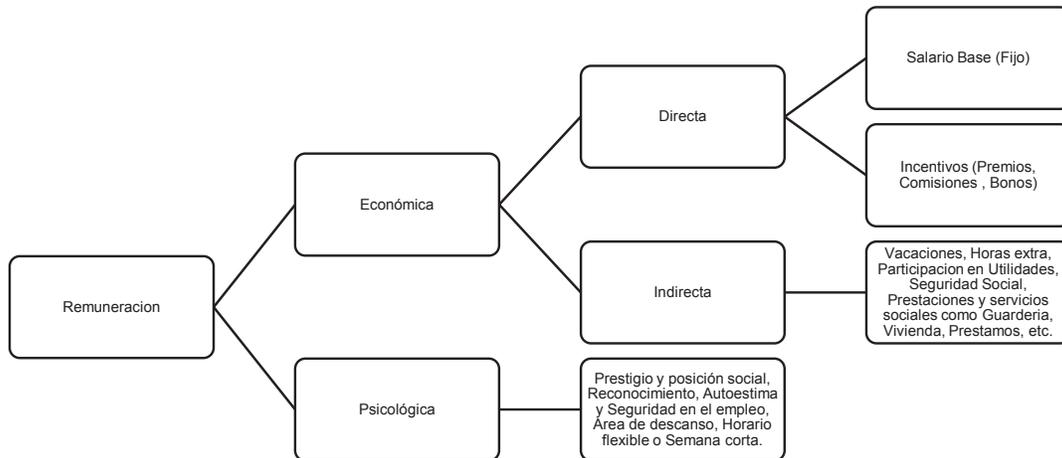


Figura 1. Diversos tipos de remuneración.
Fuente: Extraído de Chiavenato.

2.3. Formas de recompensa en el sector Público de acuerdo a la normativa legal vigente.

Para determinar cuáles son las formas de recompensa del sector público es necesario mencionar las instituciones que lo conforman, es así que en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público [LOSEP] en materia de recursos humanos y remuneraciones, menciona que toda la administración pública está comprendida por los organismos y dependencias del poder ejecutivo, legislativo y judicial; además de las entidades del régimen autónomo descentralizado, las entidades de servicios públicos o de actividades económicas y las entidades creadas por éstas. Sin embargo, se menciona que para algunas actividades en particular existe una ley específica para su regulación, ejemplos de esto son las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional, los docentes del Magisterio y los docentes universitarios, entre otros (LOSEP, 2014).

Revisada la normativa legal vigente se puede determinar que no existe un sistema de recompensas, sin embargo, en el sector público las entidades se manejan bajo una escala de remuneración, cuyas directrices son emitidas por el ente rector, en este caso el Ministerio de Trabajo, conforme a lo dispuesto en el art. 51, literal a, de la LOSEP (2014), manifiesta:

a) “Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley” (p.37).

Al respecto se puede considerar como una forma de recompensa remunerativa económica a lo dispuesto en el artículo 112 de la LOSEP (2014) que manifiesta:

De la remuneración variable por eficiencia. - Son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada. (p. 66)

Actualmente, la remuneración variable no se utiliza, es así que, en el año 2014, se suspendió su aplicación en el Ecuador hasta que se expidan nuevas normas técnicas que permitan evaluar los indicadores pertinentes para otorgar este incentivo a todo el sector público, de conformidad a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo 465, de 30 de septiembre del 2014.

Finalmente se puede considerar como incentivos en el sector público: al servicio de transporte y guardería que se menciona en la décimo cuarta Disposición General de la LOSEP.

2.4. La cultura organizacional

Varios estudios han mencionado que uno de los factores de éxito de las organizaciones se debe a la importancia que la alta gerencia dedique a la construcción de una cultura organizacional positiva, a través del manejo óptimo de los valores corporativos, de la misión y visión institucional entre otros aspectos.

Pumpin (citado en Tejada et al, 2007) “la cultura empresarial puede definirse como el conjunto de formas de pensar, sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización” (p.79).

Por otro lado, Luna & Pezo (2005) mencionan que la cultura organizacional “se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización” (p.59).

De acuerdo a las definiciones antes mencionadas se puede concluir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, opiniones, idiosincrasia, que

comparten los miembros de una misma institución. La cultura organizacional marca la pauta de cómo deben comportarse las personas en la organización. Es por esta razón que empresas buscan estrategias para implementar estilos de comportamientos con la finalidad de que las organizaciones sean competitivas y brinden calidad de vida laboral.

Las instituciones se caracterizan por ser innovadoras o tradicionales, serviciales o no serviciales, entre otros; y eso se percibe por el cliente interno y externo a través de la cultura organizacional

“La cultura determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción” (Luna & Pezo, 2005, p.54).

Sin duda alguna las instituciones que invierten recursos humanos y económicos en fortalecer la cultura organizacional logran la competitividad en el mercado, ya que los trabajadores al involucrarse con los objetivos estratégicos se sienten parte de la empresa y consecuentemente más productivos.

2.4.1. La congruencia de valores.

La congruencia de valores es la coherencia que existe entre las acciones versus pensamientos, sentimientos y emociones; es decir es una manera de conducirse, que eventualmente se convierte en una pauta de vida.

La importancia de la congruencia de valores radica en la relación que estos ejercen en el cumplimiento de los objetivos institucionales, es así que para que las estrategias institucionales sean efectivas, estas, en primera instancia deben ser congruentes con los valores culturales personales; en segundo lugar, deben ser congruentes con los valores culturales del Objeto y finalmente deben ser congruentes con el contexto general. (Whetten & Cameron, 2004)

Es decir, la cohesión de los valores personales, institucionales y culturales permitirán definir estrategias que alcancen los objetivos organizacionales, por tal razón los líderes deberán plantear estrategias que abarquen dicha cohesión y practiquen estos valores en el desarrollo de las actividades diarias del trabajo.

Peter Drucker (citado en Siliceo, 1997) dice: “Existen técnicas de administración, pero administrar es fundamentalmente un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Solo hay países subadministrados” (p.46).

En la actualidad la responsabilidad de las organizaciones se enfoca en crear sistemas de administración que busquen el equilibrio entre la productividad y calidad de vida laboral, es así que la gestión del talento humano consiste en crear una cultura organizacional basada en una cadena de valores que se alinean a la misión y visión institucional, misma que deberá ser socializada entre los miembros de la organización para que se convierta en patrones de conducta congruente con los valores.

Finalmente, la congruencia de valores entre el líder y el equipo de trabajo influye en el desempeño y esfuerzo del equipo. Estudios evidencian que los valores están relacionados a la satisfacción y actitud que tienen los trabajadores en el lugar de trabajo (Ingeniar, 2008).

El ajuste entre valores personales y organizacionales.

Las organizaciones en primera instancia se basan en los valores personales de los fundadores de la empresa, dichos valores serán el insumo para la construcción de valores corporativos. El ajuste entre los valores corporativos según (Caldas & Lacalle, 2015), se debe a cuatro aspectos que se detallan a continuación.

- Todo el personal de la empresa este identificado con la organización.
- La organización debe brindar al servidor la oportunidad de un trabajo que se relacione con sus habilidades, conocimientos etc.
- La empresa debe permitir que las personas satisfagan sus necesidades físicas, emocionales y mentales.
- La organización debe apoyar a las personas en la búsqueda de su realización.

El ajuste entre valores personales y corporativos es esencial para que se desarrolle el sentido de pertenencia en los trabajadores y de esta forma se sientan parte

de la institución, así podría decirse que un trabajador alegre siempre conseguirá resultados satisfactorios para la organización.

Las empresas en la actualidad generan estrategias que se alinean al cambio, el cual se ajusta a la necesidad de la sociedad, es así que las organizaciones que han iniciado el proceso de cambio han comenzado a trabajar en el ajuste de los valores personales con los organizacionales.

Para Gutiérrez los cambios profundos se debe a cuatro variables: Conciencia Individual (misión, visión y propósito personal); Conciencia Colectiva (personalidad colectiva, se entiende las debilidades y fortalezas de un todo, corporación); Conciencia de cambio (se determina los nuevos hábitos por incorporar y los viejos hábitos por dejar o renovar), y Conciencia de aprendizaje (capacidad de reflexionar por el cambio ejecutado, y si estos resultados obtenidos favorecen al propósito de vida personal e institucional.) (Gutiérrez, 2013).

“Resulta evidente que, si los individuos y organizaciones desean lograr los cambios en el tiempo, será imperativo identificar las características individuales para producir el cambio coherente y positivo” (Gutiérrez, 2013, s/p).

El conflicto de valores.

El conflicto de valores se genera por las diversas culturas que pueden existir en una misma organización (Medina, García & García, 2007), es decir, en las instituciones existen grupos de personas que se conducen de acuerdo a los valores adquiridos en la ciudad o país de origen, esto ocasiona una confrontación de valores. Por otro lado, el conflicto también puede darse porque no existe una congruencia entre los valores personales e institucionales (Valbuena, Morillo & Salas, 2006), es decir los objetivos de vida de la persona no se ajustan a los objetivos corporativos.

En concordancia con lo mencionado, el conflicto en el trabajo ocurre cuando una persona se ha planteado objetivos divergentes con los de la organización. Existen varias explicaciones que responden a cuestionamientos como: ¿Por qué se originan los conflictos?, para este trabajo de investigación se mencionará de acuerdo a lo señalado por Cortese (2015).

Conflicto de rol múltiple: Cargos jerárquicos que deben escoger inclinarse entre los colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

Escasos recursos: La mayoría de organizaciones han experimentado la falta de recursos en determinadas etapas. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda del nivel jerárquico y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.

Valores y prioridades diferentes:

Los valores adquiridos por los sujetos en el desarrollo de su vida, son difíciles de modificarlos, pues estos son el fundamento del enfoque de vida del individuo, por tal razón la primera fuente para que se produzca el conflicto es la diferencia de valores. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.

Diferencias de percepción de un problema:

Existe diferentes puntos de vista acerca del origen de un problema, así como de la solución y el procedimiento para llegar a resolverlo, creando comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Como se puede observar el conflicto de valores siempre repercute en el comportamiento actitudes e interacción de las personas, lo que genera el malestar en el trabajo y la baja productividad. Un sistema de claro de valores le produce a la persona bienestar (Valbuena et. al, 2006).

Finalmente se puede decir que una sociedad se organiza armónicamente conforme a los valores y a las normas vigentes que permiten una forma de vida que identifica a las comunidades y les da un carácter estable en el tiempo y un modo de obrar coherente con su naturaleza.

2.5. La relación entre la congruencia de valores y las formas de recompensa

Cuando las organizaciones establecen un sistema de recompensas basado en los valores corporativos logran el fortalecimiento de los mismos, lo cual permite desarrollar una imagen corporativa más sólida en el mercado, lo que contribuye a una mayor demanda del producto o del servicio, cuyo objetivo final será una mayor ganancia para la empresa y mejores beneficios para el trabajador.

Por otro lado, las organizaciones que consiguen que los trabajadores trabajen alineados con los valores institucionales obtendrán mejores réditos institucionales (productividad) y personales (recompensas adicionales a la remuneración).

Si a las personas en una organización se les concede beneficios iguales consigan o no resultados, mantendrán una cultura organizacional burocrática, es decir limitarán su cooperación a dicho nivel de recompensa sin desarrollar mayor iniciativa; si se los remunera o recompensa por los logros, desarrollarán una cultura estratégica y se orientarán a desarrollar iniciativas y obtener resultados. Los trabajadores valorarán la equidad en el sistema de recompensa y se establecerá una cultura del esfuerzo. Si en cambio predomina la arbitrariedad, el amiguismo se establecerá una cultura del favoritismo.

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implementación de las estrategias debido a que dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización; motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia (García, Posada & Hernández, 2012).

En la actualidad, muchas empresas dependen de los sistemas de recompensas para implementar las estrategias institucionales. Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque está les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de implementación de estrategias; muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implementación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas.

CAPÍTULO III
ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Enfoque

El presente estudio de investigación se sustenta en el enfoque cuantitativo, puesto que la recolección de datos y el análisis estadístico fueron a través de la aplicación de cuestionarios, con la finalidad de interpretar las variables de la investigación que determinarán los comportamientos en los servidores(as) y trabajadores(as) del Sector Público.

3.1.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo correlacional porque pretende medir el grado de correlación que existe entre el sistema de recompensa actual-deseado y la congruencia de valores entre el MinFin y la Senescyt. Considerando que los estudios correlacionales miden dos o más variables con la finalidad de ver si están o no relacionados.

En este estudio se definirá la correlación positiva y negativa es decir si en las instituciones existe un sistema de recompensas que satisfaga a los servidores públicos, estos se identificarán en gran manera con los valores; o pese a que exista un sistema de recompensas satisfactorio, los servidores no se identifican con los valores institucionales.

Finalmente se comparará las variables antes mencionadas entre dos Instituciones del Sector Público que poseen las mismas características con distinta razón social; es así que Senescyt se encarga de coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior; mientras que el MinFin es el ente rector de la política fiscal garantizando la estabilidad, equidad y transparencia de las finanzas públicas.

3.1.3. Muestra

La muestra de esta investigación se determinó en base al software de la encuesta de Creative Research System Soft (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Este estudio tomo como base un intervalo de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se enviaron 400 y 420 encuestas tanto al MinFin como a la Senescyt; obteniendo 200 y 202 respuestas respectivamente en cada institución, lo que indica que estamos dentro del margen de error calculado

comprobando que nuestra muestra obtenida es óptima y están dentro de los parámetros deseados 196 y 201 respuestas respectivamente para nuestra investigación.

La muestra se constituyó por un total de 402 respuestas distribuidas entre dos organizaciones del sector público ($N_{MinFin}=200$; $N_{Senescyt}=202$). Las organizaciones son entidades del grupo de los servicios y ambas se encuentran clasificadas como de gran tamaño, dedicadas al sector financiero y educativo respectivamente.

Tabla 1. Distribución de la muestra, de acuerdo al sector de las organizaciones

Variabes	MinFin	Senescyt
Genero		
Masculino	89	81
Femenino	111	121
Estado Civil		
Soltero	68	115
Casado	106	68
Separado	5	0
Divorciado	15	12
Otro	6	7
Nivel Académico		
Secundaria	9	10
Tecnología	7	9
Universidad Incompleta	14	39
Universidad Completa	130	113
Maestría	40	30
Doctorado (PhD)	0	1
Discapacidad		
Si	10	8
No	190	194
Etnia		
Afroecuatoriano/a	2	1
Blanco/a	6	5
Indígena	8	4
Mestizo/a	180	182
Montubio/a	2	8
Otro	2	2
Edad		
Mínimo – Máximo	19 - 52	21 - 61
Media Geométrica	31.28	39.53
Desviación Estándar	6.36	11
Años de servicio		
1 mes – 2 años	57	167
3 años – 6 años	71	33
7 años – 12 años	15	2
13 años – 24 años	31	-
25 años o más	26	-

La muestra está distribuida con las siguientes características, las mismas que se distribuyen en:

Población es la totalidad del fenómeno estudiado, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación, en lo concerniente a este aspecto cabe recalcar que fueron aplicados 402 cuestionarios, mismos que nos arrojaron como resultado que el género femenino predomina tanto en el Ministerio de Finanzas como en la Senescyt con un 55,5 y 59,9% respectivamente.

En lo concerniente al estado civil se observa que las personas solteras sobresalen en la Senescyt, mientras que en el Ministerio de Finanzas predominan las personas casadas; este contraste se puede evidenciar en el incremento de las personas que poseen estudios universitarios completos y maestría, representando así el 34 y 27% de la muestra. Cabe recalcar que la edad juega un papel importante debido a que existen personas más jóvenes en la Senescyt con una media promedio de 31 años mientras que las personas con más de 25 años de servicio laboran en el Ministerio de Finanzas.

No se puede dejar de mencionar aspectos importantes como la discapacidad y la etnia, en los cuales se evidencia que las personas sin discapacidad y etnia mestiza sobrepasan el 90% de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación.

Finalmente se puede manifestar que existe un grado significativo de inclusión tanto de las personas que tienen alguna discapacidad, así como de las personas de descendencia étnica propia de nuestro país.

3.1.4. Técnicas de Recolección de Información

En la presente investigación se aplicó los cuestionarios que permitió recolectar información relacionada a la problemática objeto de estudio, agrupándose en tres pruebas psicométricas, las mismas que se enumeran a continuación:

Sistema de Recompensas

El sistema de recompensas está basado en un grupo de preguntas que mide características claves, para el diseño elaboración y desarrollo del cuestionario a utilizar en la investigación. Por consiguiente, para el presente trabajo de investigación se ha considerado el trabajo denominado "Incentives and Rewarding in Social Computing realizado" por Scekcic, Truong, & Dustdar (2013). Aplicando de esta manera un cuestionario para las recompensas actuales y una versión del mismo para las

recompensas deseadas, en el caso de la medición de la confianza se lo hizo utilizando el alfa de cronbach (1951) $\alpha_{actual}=0,798$, $\alpha_{deseado}=0,810$, lo que nos manifiesta que los cuestionarios tienen un nivel de confianza aceptable de acuerdo con Hinkin (1998).

Congruencia de Valores

La congruencia de valores se determinó a partir de la aplicación del Inventario APO validado para el Ecuador; para medir la articulación entre valores Personales y Organizacionales según Mejía (2016). Este inventario tiene una distribución en tres factores explicando el % de la varianza, y de esta manera medir el ajuste entre valores personales y organizacionales, el conflicto de valores y el reconocimiento a estos últimos; validado para la población ecuatoriana.

Este inventario considera el ajuste de valores como el grado de compatibilidad entre un individuo con su organización, enfatizando cuáles elementos tienen ambos en común y/o cuáles se complementan; el conflicto de valores como la percepción de desvío entre valores personales y valores organizacionales, vivenciándose como elementos contradictorios; y el reconocimiento de valores, definido como la identificación de la influencia de los valores y la cultura en las prácticas organizacionales Mejía (2016).

La respuesta a las preguntas contó con una escala de Likert de siete puntos indicando: 1-Desacuerdo total, 2-Gran desacuerdo, 3-Poco desacuerdo, 4-Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5-Concuero poco, 6-Concuero mucho y 7-Concuero totalmente.

La información sociodemográfica de los encuestados se recepto al final del cuestionario.

3.1.5. Procedimiento

La investigación comenzó con la aprobación del plan de tesis en donde se estableció las distintas partes que conforman el plan, tales como: título de tesis, planteamiento, formulación y sistematización del problema, justificación, objetivos, metodología, plan de trabajo, bibliografía y cronograma. Inicialmente se validó la información mediante las tres escalas psicométricas para la identificación de las variables que se detallan a continuación:

- Sistema de Recompensas

- Congruencia de valores

Se procedió a desarrollar el marco teórico posteriormente, el mismo que permite tener una fundamentación teórica del proyecto de investigación a ejecutar, así mismo, se estableció las instituciones públicas fuente del presente estudio. Al ser una investigación de estudio comparativo se procedió a solicitar al Sub decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional la solicitud para realizar nuestro tema de tesis en el MinFin y Senescyt respectivamente.

Se solicitó una reunión con las autoridades de cada institución, objeto de estudio, para socializar con ellos la problemática planteada, así como la importancia de esta investigación, sus objetivos y cuáles son las ventajas de participar en el proyecto; además se indicó cuáles serán los instrumentos a utilizar, y el tiempo que se empleara; generándose posteriormente el permiso y autorización para continuar con la aplicación del cuestionario.

Una vez obtenido la autorización, se estableció el tamaño muestral óptimo de cuestionarios a aplicar, se procedió a la socialización del mismo mediante el respaldo de la Dirección de Talento Humano que se encargó del cronograma para el envío del mismo vía on-line a través del Google Docs (Google, 2016), los mismos que estuvieron disponibles desde el 22 de diciembre del 2015 hasta el 15 de enero del 2016; se envió recordatorios en intervalos de tres días para que los servidores llenen la encuesta.

Finalmente se procedió a la recolección de la información para el análisis y obtención de resultados a través de paquete estadístico SPSS 20 (IBM, 2015) con la finalidad de consolidar y anexar al informe final, una vez que se han realizado las respectivas revisiones técnicas.

3.1.6. Análisis de los datos

El estudio realizado tuvo un procedimiento específico para el análisis de los datos recogidos en las instituciones públicas, lo que permitió que estos fueran analizados a partir de cálculos de la varianza y la prueba de Kruskal-Wallis para las determinaciones de las correlaciones, a través del coeficiente de Pearson, así como el cálculo y la comparación de las medias, desviación estándar y grado de significación para identificar diferencias entre los grupos e instituciones de estudio. El cálculo del alfa de cronbach (1951) según Hinkin (1998) manifiesta que cuanto más se aproxime a su valor máximo 0,9 mayor será su fiabilidad, entre 0,9 y 0,6 es aceptable y menor a 0,6 no es fiable el conjunto de variables aplicadas.

Nuestro Modelo fue validado a partir del uso de ecuaciones estructurales. Los índices utilizados para verificar el ajuste fueron el índice comparativo del ajuste (CFI), el índice de bondad del ajuste de la parsimonia (PGFI), el índice de ajuste de la parsimonia (PCFI) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) de acuerdo a lo recomendando por la literatura Maroco (2010).

De acuerdo con estos parámetros, el modelo es considerado aceptable si los índices CFI ultrapasan los 0.90 y excelente si ultrapasa los 0,95 de acuerdo con autores como Arias (2008), Byrne (2010) y Maroco (2010), (citado en Ramos, 2012) Estos mismos autores proponen valores de RMSEA entre 1,10 y 0,05 para que el modelo sea considerado como bueno, y valores inferiores a 0,05 para que el modelo sea considerado como excelente. Los valores del PGFI considerados como aceptables son aquellos que oscilan entre 0,6 y 0.8, mientras que se considera como ideal tener valores superiores a 0,8 (Maroco, 2010).

Los cálculos estadísticos se realizaron con el programa SPSS 20 (IBM, 2015) y la elaboración del modelo se realizó en el programa AMOS 20 (IBM, 2015)

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y ANÁLISIS

En base a los objetivos planteados en nuestra investigación, procedemos a establecer las siguientes características fuentes de nuestro estudio:

4.1. Diferencias entre sistema de recompensas actual con el deseado

Tabla 2. Sistema de Recompensas actual y deseado en la Senescyt y MinFin

Muestras emparejadas	Situación Actual / Situación Deseada	Senescyt					MinFin				
		Actual	Deseada	Media	DS	Sig	Actual	Deseada	Media	DS	Sig
D1	1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual [] - 1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual []	2,18	4,55	-2,37	2,47	0,00	1,83	3,92	-2,09	2,29	0,00
D2	2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales [] - 2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales []	2,33	4,23	-1,90	2,56	0,00	1,96	3,68	-1,72	2,36	0,00
D3	3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual [] - 3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual []	2,21	4,05	-1,84	2,20	0,00	2,05	3,58	-1,53	2,27	0,00
D4	4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL [] - 4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL []	3,26	4,17	-0,91	2,63	0,00	2,98	3,91	-0,93	2,75	0,00
D5	5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales [] - 5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales []	3,22	5,30	-2,08	2,43	0,00	2,55	5,11	-2,56	2,51	0,00
D6	6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico [] - 6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico []	4,61	5,00	-0,39	2,38	0,02	4,12	5,10	-0,98	2,46	0,00
D7	7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales [] - 7. En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales []	4,44	5,65	-1,21	2,36	0,00	3,90	5,46	-1,56	2,38	0,00

Nota: Color rojo=Correlaciones significativas, p<0,05

En el caso de Senescyt observamos que todos los valores actuales y deseados presentan diferencias significativas. En todos los casos los valores actuales son inferiores a los valores deseados; lo que manifiesta que los servidores públicos en la Senescyt están inconformes con el sistema actual de recompensas; ya que desearían un sistema que mejore su calidad de vida y así satisfacer sus necesidades insatisfechas. Igualmente, en el MinFin se establece similares características a las detalladas en la Senescyt manifestando la inconformidad por el sistema de recompensas actuales y deseando un mejor sistema que incremente su calidad de vida superando el desconcierto actual.

Haciendo un análisis de los valores de las medias en cuanto al tipo de recompensas deseadas tanto en Senescyt como en el MinFin con las que más se concuerda es con la pregunta 5 (Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales), 6 (En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico) y 7 (En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales) .

4.2. Correlación entre los elementos de la congruencia de valores

Tabla 3. Correlación entre el conflicto, el reconocimiento y ajuste de la Senescyt y MinFin

		Senescyt			MinFin		
	ÍTEM	CONFLIC	RECONOC	AJUSTE	CONFLIC	RECONOC	AJUSTE
CONFLIC	Correlación de Pearson	1	-0,231**	-0,363**	1	-0,287**	-0,345**
RECONOC	Correlación de Pearson		1	0,723**		1	0,697**
AJUSTE	Correlación de Pearson			1			1

Nota: Color rojo=Correlaciones significativas, $p < 0,05$

Al momento de contrastar las tres variables empleadas en la congruencia de valores, podemos establecer una relación inversamente proporcional significativa del conflicto con el reconocimiento y ajuste para el caso de la Senescyt nos manifiesta que a mayor grado de conflicto menor grado de reconocimiento de la cultura y valores e identificación con la organización respectivamente. De igual manera se puede observar una relación directamente proporcional entre el reconocimiento y el ajuste es decir que a mayor grado de reconocimiento de la cultura y valores por parte del servidor público mayor será su grado de identificación con la organización por ende se incrementa el

deseo de recibir cierto tipo de recompensa moral. En el caso del MinFin se puede observar similar tendencia a la establecida en Senescyt lo que establece relaciones inversas y directamente proporcionales.

4.3. Correlación de la diferencia entre los emparejamientos de ítems

Tabla 4. Correlación entre emparejamientos de ítem Senescyt

		Correlaciones Ítems Senescyt						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
CONFLICTO	Correlación de Pearson	0,038	0,080	0,053	-0,049	-0,099	-0,161*	-0,137
RECONOC	Correlación de Pearson	0,145*	0,143*	0,016	0,031	0,181**	0,055	0,248**
AJUSTE	Correlación de Pearson	0,087	0,036	-0,025	0,010	0,190**	0,029	0,237**

Nota: Color rojo=Correlaciones significativas, $p < 0,05$

El reconocimiento correlaciona significativamente de forma directamente proporcional con los emparejamientos D1, D2, D5 y D7 (La diferencia entre los niveles actuales y deseados en cuanto a la existencia de un estímulo monetario, al uso de la promoción y a formas de reconocimiento moral siempre que se sobre cumple un trabajo u objetivo individual). Esto indica que cuanto mayor sea el grado en que los servidores públicos reconocen los valores y la cultura organizacional, mayor será la diferencia entre la percepción actual y la deseada. Esto demuestra que aquellos servidores públicos que coinciden identificarse con las características de la organización van a tener una necesidad mayor de que se los reconozca de manera individual, además que se utilice la promoción y formas de reconocimiento moral a su trabajo; que aquellos que no tienen definida su identificación con la organización. De igual manera existe una correlación directamente proporcional y significativa entre el ajuste con los dos últimos emparejamientos D5 y D7 en donde se manifiesta que a mayor grado de identificación con la organización mayor será la brecha de la percepción actual con la deseada; demostrando así que aquellos servidores que coinciden identificarse con la organización tienen mayor necesidad de que se los reconozca al sobre cumplir un objetivo individual una vez más a través de la promoción y del reconocimiento moral. Por último, el ajuste tiene una correlación significativa y de carácter inversamente proporcional con el emparejamiento D6 (La diferencia entre los niveles actuales y deseados del reconocimiento al trabajo del equipo en general y no individual). Manifestando que cuanto mayor sea el grado de desacuerdo con la organización por parte de los servidores públicos menor será la brecha entre la situación actual y deseada, demostrando así que los servidores públicos que reconocen su inconformidad van a

manifestar un declive en las formas de reconocimiento al trabajo en equipo de forma general.

Tabla 5. Correlación entre emparejamientos de ítem MinFin

		Correlaciones ítems MinFin						
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
CONFLICTO	Correlación de Pearson	0,030	0,006	-0,012	0,004	0,014	-0,137	-0,025
RECONOC	Correlación de Pearson	0,126	0,043	0,076	-0,020	0,114	0,220**	0,123
AJUSTE	Correlación de Pearson	0,041	0,013	-0,022	-0,059	0,075	0,223**	0,087

Nota: Color rojo=Correlaciones significativas, $p < 0,05$

De igual manera para el MinFin existe correlacionamiento significativo de forma directamente proporcional tanto del reconocimiento como del ajuste con el emparejamiento D6 (La diferencia entre los niveles actuales y deseados del reconocimiento al trabajo del equipo en general y no individual). Esto indica que cuanto mayor sea el grado en que los servidores públicos reconocen los valores, la cultura y su identificación organizacional, mayor será la diferencia entre la percepción actual y la deseada. Esto demuestra que aquellos servidores públicos que coinciden identificarse con las características de la organización van a tener una necesidad mayor de que se reconozca al trabajo del equipo en general y no individual.

4.4. Comparaciones entre Senescyt y MinFin

Tabla 6. Comparación de valores entre Senescyt y MinFin

Ítem	Media Senescyt	Media MinFin	Total		Sig.
			Media	Desviación Estándar	
1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual	2,18	1,83	2,00	1,655	0,030
2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales	2,33	1,96	2,14	1,765	0,037
3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual	2,21	2,05	2,13	1,592	0,306
4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL	3,26	2,98	3,12	2,008	0,159
5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales []	3,22	2,55	2,89	1,910	0,000
6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico	4,61	4,12	4,37	2,023	0,014
7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	4,44	3,90	4,17	2,108	0,009
1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual	4,55	3,92	4,23	2,107	0,002
2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales	4,23	3,68	3,96	2,017	0,006
3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual	4,05	3,58	3,82	1,952	0,015
4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL	4,17	3,91	4,04	2,053	0,207
5. Mi organización debería utilizar la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	5,30	5,11	5,20	1,869	0,316
6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico	5,00	5,10	5,05	1,811	0,580
7. En mi organización se deberían utilizar FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales	5,65	5,46	5,55	1,674	0,247
Edad:	31,28	39,53	35,38	9,869	0,000
CONFLICTO	2,6015	2,2992	2,4511	1,21302	0,012
RECONOC	5,2426	5,4267	5,3342	1,19931	0,124
AJUSTE	5,1254	5,2400	5,1824	1,18561	0,333
D1	-2,3663	-2,0900	-2,2289	2,38707	0,246
D2	-1,9010	-1,7200	-1,8109	2,45946	0,461
D3	-1,8416	-1,5300	-1,6866	2,24025	0,164
D4	-0,9059	-0,9300	-0,9179	2,68657	0,929
D5	-2,0792	-2,5600	-2,3184	2,48248	0,052
D6	-0,3861	-0,9800	-0,6816	2,43276	0,014
D7	-1,2079	-1,5600	-1,3831	2,37138	0,137

Nota: Color rojo=Correlaciones significativas, $p < 0,05$

En el presente análisis se confirma la tendencia ya manifestada en donde se evidencia que la Senescyt posee mayor puntuación con respecto a los valores del MinFin; demostrando algunas preguntas que cuentan con diferencias significativas; lo

que manifiesta que los servidores públicos de Senescyt son los que valoran su situación actual de forma más positiva pero también son los que más exigen; es decir su puntuación es más alta con respecto a lo que ya tienen y pero también puntúan más alto con respecto a lo que desean.

La variable que no conserva la tendencia es la edad porque es un elemento donde en las personas que trabajan en MinFin son de mayor edad, pero esto no afecta a ningún resultado excepto con el emparejamiento D1 ($P=0,155$, $p<0,05$); con lo cual a pesar de que existen diferencias significativas no afectan al comportamiento ni a la percepción de las recompensas ni en la percepción de la congruencia de valores.

4.5. Modelo de relaciones entre la congruencia de valores y las formas de recompensa

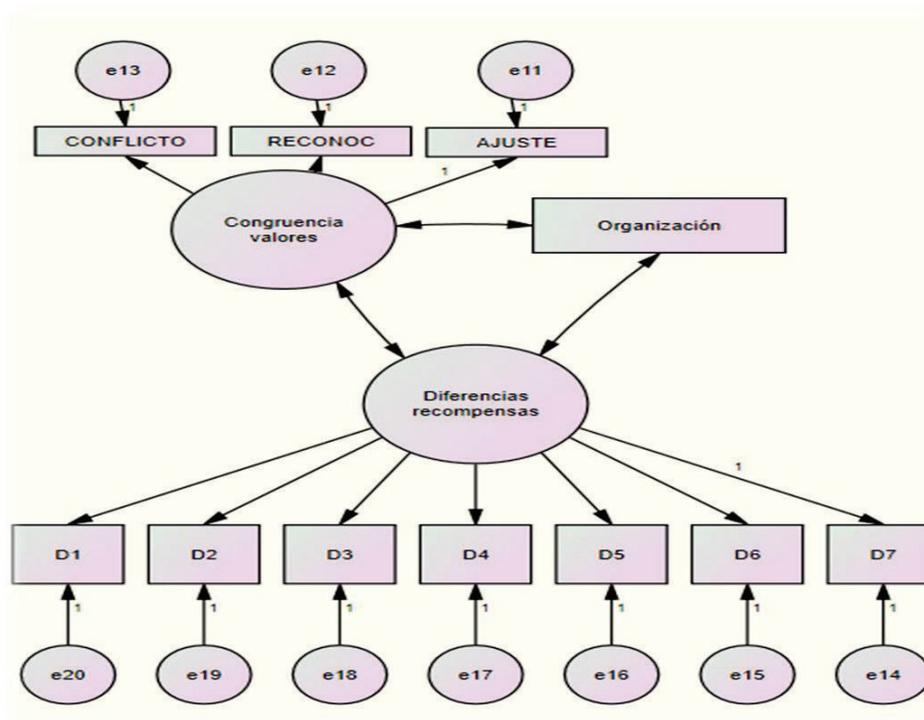
Los modelos fueron diseñados en base al sistema de ecuaciones estructurales, siendo sometidos al cálculo de los niveles de ajuste y a la comprobación de las correlaciones propuestas.

Para nuestro estudio se comenzó la creación del modelo a través del emparejamiento del sistema de recompensa actual y deseado.

Figura 2. Modelo correlacional diferencia de sistema de recompensas.

Fuente: Amos 20, Investigación MinFin-Senescyt, 2016

Notas: CFI=0,900, PGFI=0,587, RMSEA=0,084, PCFI= 0,687



Se procedió a la comprobación del mismo y no se observó correlación significativa entre la organización, congruencia de valores y diferencia de recompensas, lo que nos obligó a rechazar el presente modelo, pese a que los valores de la evaluación ($\chi^2/df= 3,8178$) nos manifiesta que el modelo es tolerable según Maroco (2010). Los resultados de las correlaciones se verifican en la tabla 7.

Tabla 7. Correlación entre congruencia de valores, organización y diferencia de recompensas

Modelo Estructural		Estimate	S.E.	C.R.	P
Congruencia Valores	<--> Diferencias Recompensas	0,078	0,065	1,204	0,228
Diferencias Recompensas	<--> Organización	0,016	0,027	0,573	0,567
Congruencia Valores	<--> Organización	0,034	0,029	1,161	0,245

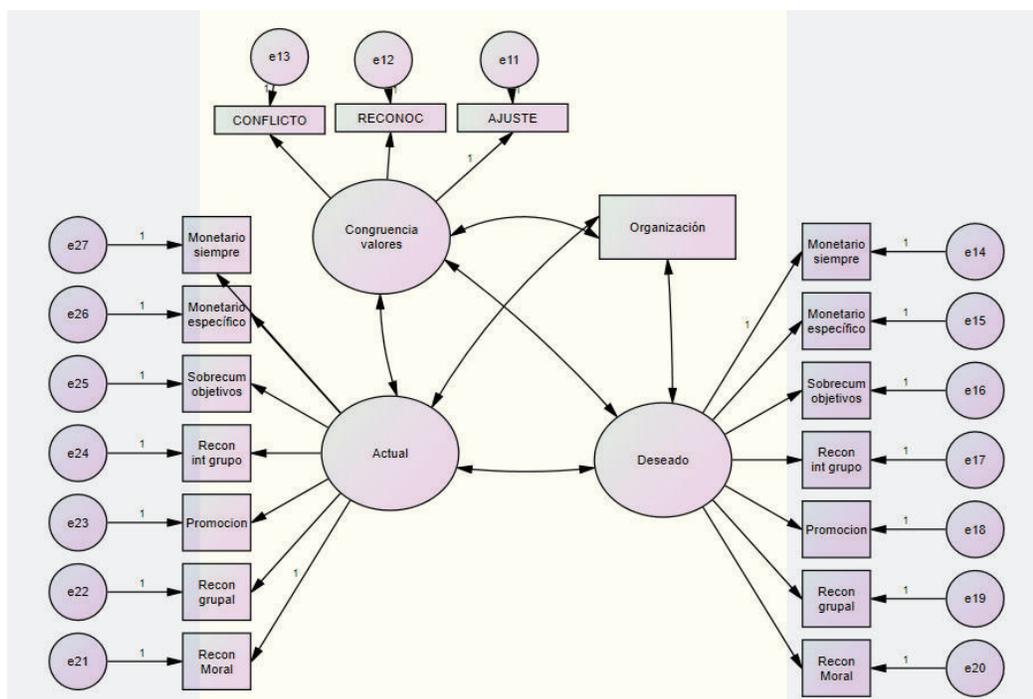
Nota: Color rojo=Correlaciones no significativas, $p < 0,05$

Una vez desechado el primer modelo, se procedió a la elaboración de uno nuevo tomando en cuenta el sistema de recompensa actual y deseado por separado. El nuevo modelo se encuentra en la figura 3.

Figura 3. Modelo correlacional del sistema de recompensas actual y deseado.

Fuente: Amos 20, Investigación MinFin-Senescyt, 2016

Notas: CFI=0,805, PGFI=0,627, RMSEA=0,099, PCFI= 0,684



Para este segundo modelo se tiene índices tolerables de ajuste según Maroco (2010); sin embargo, existen correlaciones entre las variables que no fueron significativas, lo que obligo a la creación de un tercer modelo. Los resultados de las correlaciones están presentes en la tabla 8.

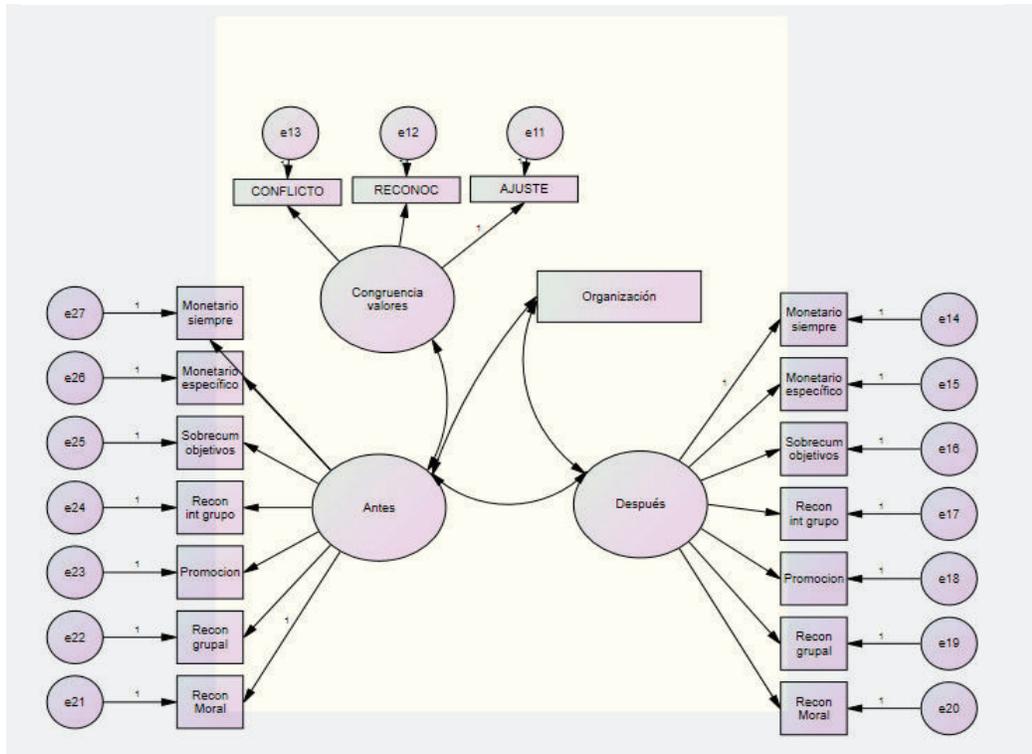
Tabla 8. Correlación entre congruencia de valores, organización y sistemas de recompensa actual y deseado por separado.

Modelo Estructural			Estimate	S.E.	C.R.	P
Congruencia_valores	<-->	Antes	0,115	0,051	2,267	0,023
Después	<-->	Organización	-0,118	0,042	-2,8	0,005
Congruencia valores	<-->	Después	0,153	0,098	1,565	0,118
Después	<-->	Antes	0,286	0,079	3,593	***
Antes	<-->	Organización	-0,047	0,021	-2,187	0,029
Congruencia_valores	<-->	Organización	0,025	0,03	0,856	0,392

Nota: Antes=Actual, Después=Deseado; Color rojo=Correlaciones no significativas, p<0,05

Para el tercer modelo planteado se mantiene la premisa de tomar en cuenta el sistema de recompensa actual y deseado por separado, suprimiendo del mismo las correlaciones que no fueron significativas. El modelo en mención se encuentra en la figura 4.

Figura 4. Modelo correlacional del sistema de recompensas actual y deseado corregido.
 Fuente: Amos 20, Investigación MinFin-Senescyt, 2016
 Notas: CFI=0,804, PGFI=0,637, RMSEA=0,098, PCFI= 0,694



Corrigiendo el modelo se generó un ligero incremento en los índices de ajuste y pese a que el valor de evaluación se redujo de ($X^2/df= 4,9372$) a ($X^2/df= 4,8883$). Según Maroco (2010) se mantiene la tendencia del índice tolerable lo que genera la creación de un cuarto modelo, pese a que existen correlaciones significativas entre las variables que se observan en la tabla 9.

Tabla 9. Correlación entre congruencia de valores, organización y sistemas de recompensa actual y deseado por separado corregido

Modelo Estructural			Estimate	S.E.	C.R.	P
Congruencia valores	<-->	Antes	0,104	0,049	2,115	0,034
Después	<-->	Organización	-0,118	0,042	-2,803	0,005
Antes	<-->	Organización	-0,049	0,021	-2,293	0,022
Después	<-->	Antes	0,277	0,079	3,526	***

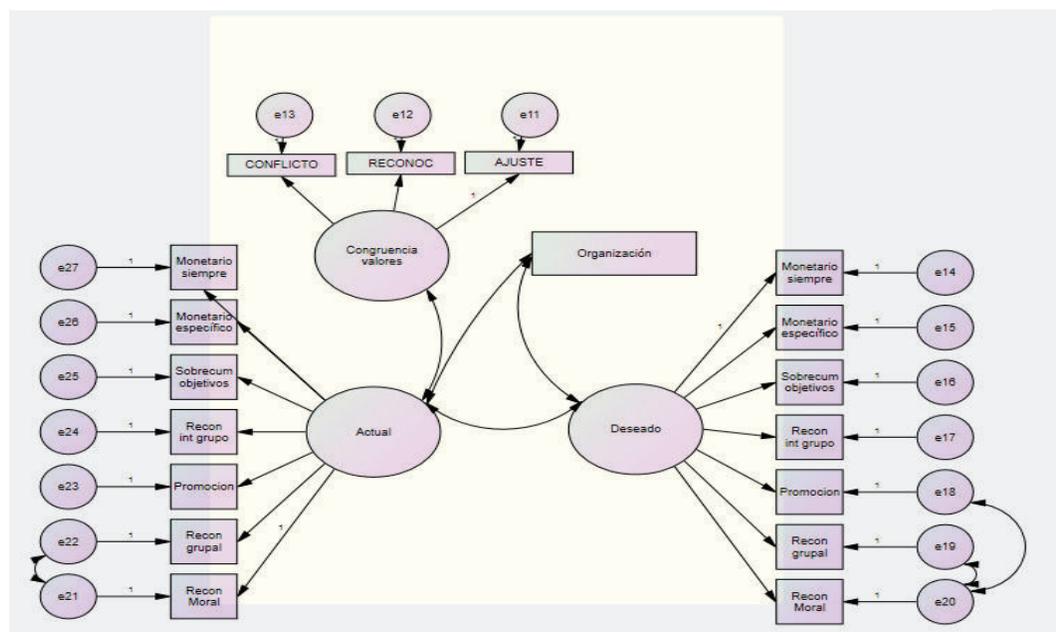
Nota: Antes=Actual, Después=Deseado; Color rojo=Correlaciones no significativas, $p < 0,05$

Este cuarto modelo fue diseñado mediante la aplicación con errores correlacionados. El modelo rediseñado se puede observar en la figura 5.

Figura 5. Modelo correlacional del sistema de recompensas actual y deseado corregido con errores correlacionados.

Fuente: Amos 20, Investigación MinFin-Senescyt, 2016

Notas: CFI=0,880, PGFI=0,669, RMSEA=0,078, PCFI= 0,742



Los recálculos realizados demuestran la presencia de correlaciones significativas entre las variables exhibidas en la tabla 10. Según Maroco (2010) los índices de ajustes indican que el modelo es considerado como aceptable, ya que se exhibe el menor valor de evaluación calculado de los modelos ($X^2/df=3,4395$); por lo que queda definido como nuestro modelo final.

Tabla 10. Correlación entre congruencia de valores, organización y sistemas de recompensa actual y deseado por separado corregido con errores correlacionado

Modelo Estructura			Estimate	S.E.	C.R.	P
Congruencia valores	<-->	Antes	0,093	0,047	1,989	0,047
Después	<-->	Organización	-0,119	0,042	-2,825	0,005
Antes	<-->	Organización	-0,046	0,021	-2,223	0,026
Después	<-->	Antes	0,274	0,077	<u>3,554</u>	***

Nota: Antes=Actual, Después=Deseado; Color rojo=Correlaciones no significativas, $p < 0,05$

Corroborando los resultados de la figura 5, el presente estudio ha propuesto un modelo de recompensas en donde se correlaciona la congruencia de valores con el sistema de recompensa actual; el sistema de recompensa actual con la organización; el sistema de recompensa actual con el sistema de recompensa deseado, la organización con el sistema de recompensa deseado.

Por lo tanto, para que un sistema de recompensas sea eficiente debe ser diseñado en base a los valores u objetivos organizacionales, con la finalidad de que sea más sólido y genere mejores resultados. El fracaso de los sistemas de recompensa en varias organizaciones ha sido la falta de control de ética, ya que las personas emplean cualquier método para conseguir las recompensas propuestas.

Tener una misión, es decir, una definición clara del tipo de necesidades de los clientes que la organización quiere satisfacer, permite a las personas sentirse identificadas con el grupo y reduce la necesidad de elaborar un imposible sistema de compensación extrínseca. Las misiones tienen la capacidad de motivar (Rosanas & Cugueró, 2011, p.53).

Steven Levitt (citado en Ortiz, 2007) menciona que los incentivos constituyen la piedra angular de la vida moderna y los valores ofrecen una vía más practicable hacia un adecuado marco de incentivos y pueden ser los más potentes.

En la actualidad para que las instituciones garanticen su vitalidad en el mercado, se requiere de la innovación y de la creatividad al momento de conseguir los resultados, varios estudios han demostrado que los objetivos corporativos se alcanzan cuando las personas se sienten motivadas en su lugar de trabajo. Por tal razón es importante que las organizaciones cuenten con sistemas de recompensa con la finalidad de lograr la competitividad.

“Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño” (Hernández, 2015, p.3).

Por consiguiente, se considera a las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, entre otras.

Finalmente, los sistemas de recompensa son flexibles, y se irán innovando de acuerdo a las necesidades de la institución y de las personas.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El resultado de la presente investigación fue analizar y desarrollar una explicación relativa de la correlación entre la congruencia de valores y los sistemas de recompensa actual y deseada, entre en MinFin y la Senescyt, que se direccionan bajo el mismo régimen laboral, pero con distinta misión institucional. Los resultados obtenidos demuestran que los servidores de las dos instituciones manifiestan su inconformidad con el sistema de recompensas que perciben, pese a que se sienten identificados con su institución.

2. En cuanto a la correlación de la congruencia de valores se puede decir que existen patrones similares de respuesta entre las dos instituciones, ya que las correlaciones significativas demuestran que, a mayor grado de reconocimiento de la cultura y valores organizacionales, mayor será el grado de identificación en los servidores. Sin embargo, en la correlación entre el sistema de recompensas actual y deseado con la congruencia de valores se manifiesta un declive del trabajo en equipo por parte de la Senescyt y todo lo contrario en el MinFin.

3. Pese a que no existe un sistema monetario de recompensa que satisfagan las necesidades del trabajador, los resultados de la investigación demuestran que las personas desean que se le reconozcan moralmente al esfuerzo del cumplimiento de los objetivos institucionales lo que consecuentemente incrementaría el sentido de pertenencia de los mismos.

4. Debido a la falta de un modelo de recompensas en el sector público, la presente investigación propone un modelo que correlaciona la congruencia de valores y las formas de recompensa actual y deseada; dichas variables se ajustan a la realidad y necesidad del sector público del Ecuador. Cabe mencionar que la esencia del modelo considera tanto los valores institucionales como los personales.

Recomendaciones

1. Pese a que existe un incentivo por remuneración variable, que actualmente no se encuentra operando, uno de los objetivos del gobierno debería ser la repotenciación del mismo tomando como base los resultados del presente estudio, ya que la remuneración por resultados tiende a optimizar tiempo, capital humano, recurso económico y mejora la calidad de trabajo; factores que influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

2. El gobierno deberá generar el compromiso desde nivel jerárquico hasta el nivel operativo, para que la cultura organizacional se vuelva parte del trabajo diario de cada servidor, ya que en la presente investigación se manifiesta que las personas con mayor sentido de pertenencia tienden a generar mejores resultados, corroborando lo expuesto con los indicadores de satisfacción con el trabajo (Ramírez, 2012) y el Plan Nacional del Buen Vivir (SENPLADES, 2014).

3. El sector público a través de la Secretaria Nacional de la Administración Pública (SNAP) deberán difundir talleres motivacionales que fortalezcan la autoestima de los servidores a través del reconocimiento en público por los objetivos alcanzados en el lugar de trabajo. Adicionalmente, cada institución deberá hacer las gestiones necesarias para realizar el pago de la remuneración variable como plan piloto únicamente en las direcciones que requieran las contrataciones del nuevo personal reflejadas en la planificación de Talento Humano y aprobadas por el Ministerio de Trabajo (MDT). La remuneración variable consistirá en incrementar la remuneración de las personas con las que cuenta actualmente la dirección en lugar de incrementar la nómina, distribuyendo la asignación del presupuesto con las personas que laboran actualmente en dicha dirección.

4. El presente estudio se establecerá como la línea base para futuras investigaciones que fomenten la creación de sistemas de compensaciones alineadas no solo al sector público; sino que se establezcan las respectivas comparaciones con el sector privado, potencializando las formas de remuneración existentes e incorporando nuevas formas que se adapten a nuestro entorno laboral.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2014). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Registro Oficial N° 294.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México, Mexico: Pearson Educación.
- Caldas, M., & Lacalle, G. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social. En G. L. Caldas. Editex.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (2da ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Correa, R. (30 de Septiembre de 2014). Decreto Ejecutivo N° 465 - De la Remuneración Variable por Eficiencia. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 357.
- Cortese, A. (2015). *Los conflictos en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST396.htm>
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los recursos Humanos* (Tercera ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- García, M., Posada, N., & Hernández, C. (Julio de 2012). *La motivación y los sistemas de recompensa y su impacto en la producción*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>
- Google. (2016). *Google Docs*. Obtenido de <http://www.google.com>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill.

- Hernandez, D. (2015). *Sistemas de Recompensa y planeación y desarrollo de carrera*.
Obtenido de <http://asdfghijdsas.blogspot.com/2015/10/sistemas-de-recompensas-y-planeacion-y.html>
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires *Organizational Research Methods* 1. 104-121.
- IBM. (2015). IBM-SPSS-AMOS. New York: IBM.
- Ingeniar. (2008). *Revista Chilena de Ingeniería*. Chile: Innovacion Universities.
- Liliana, M. (23 de marzo de 2011). *Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 3 de Agosto de 2015, de <http://desarrolloorganizacional2011.blogspot.com/2011/03/grupo-matutino.html>
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Edición del Convenio Andrés Bello.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Primera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Madero, S., & Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25-37.
- Maroco, J. (2010). *Introducción al modelo de ecuaciones estructurales*.
- Martínez, J., Milla, A., & Mazariegos, A. (11 de Septiembre de 2015). La Motivación en los estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Administración C.I.V. UNACH. Nuevo Vallarta, Nayarit, México. Obtenido de http://fca.uach.mx/apcam/2016/02/02/PONENCIA_129_UNACH_CIV.pdf
- Medina, M., García, A., & García, J. (07 de Febrero de 2007). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Recuperado el Incidencia de los valores corporativos en la gestión del conflicto en equipos heterogéneos en nacionalidad., de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/131131.pdf>
- Mejía, S. (2016). *Validación para Ecuador del inventario APO para medir la articulación entre persona y organización*. Quito.

- Ortiz, A. (2007). *Freakonomics: incentivos y valores*. Obtenido de <http://eadminblog.net/2007/08/25/freakonomics-incentivos-y-valores/>
- Ramírez, R. (2012). *La Felicidad como Medida del Buen Vivir en Ecuador*. Quito. Quito: SENPLADES.
- Ramos, V. (2012). *El papel del contexto organizacional definido por elementos culturales y no culturales en el proceso de estrés laboral*. Porto.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Rosanas, J., & Cugueró, N. (2011). *Las disfuncionalidades de los incentivos y las éticas de los sistemas de control*. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/788/914>
- Scekic, O., Truong, H.-L., & Dustdar, S. (Junio de 2013). Incentives and Rewarding in Social Computing. *Communications of the Association for Computing Machinery*, 56(6), 72-82.
- SENPLADES. (2014). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (Segunda ed.). Quito.
- Siliceo, A. (1997). *Líderes para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill Companies.
- Tejada, J., Vicente Giménez, F. G., Viladot, G., Fándos, M., Jiménez, J., & Pío, A. (2007). *Formación de Formadores*. España: Paraninfo S. A.
- Valbuena, M., Morrillo, R., & Salas, D. (20 de Junio de 2006). *Revista Omnia: Sistemas de valores en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2004). *Habilidades Directivas* (Sexta ed.). México: Pearson.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (actuales)

Existen varias formas en que las organizaciones pueden establecer sistemas de reconocimiento a sus trabajadores. Por favor, seleccione a continuación aquellas QUE SE CORRESPONDEN con las prácticas de su organización en la medida en que Ud. esté de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones:

1. En mi organización recibimos un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. En mi organización sólo se recompensa monetariamente EN SITUACIONES MUY ESPECÍFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. En mi organización sólo se recompensa cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECÍFICO individual *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. En mi organización el reconocimiento se define al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mi organización utiliza la PROMOCIÓN como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. En mi organización se reconoce el trabajo del EQUIPO EN GENERAL y no de cada uno de los miembros en específico *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En mi organización se utilizan FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL al sobrecumplimiento de los objetivos individuales *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CUESTIONARIO SOBRE FORMAS DE RECONOCIMIENTO (deseadas)

Existen varias formas en que las organizaciones pueden establecer sistemas de reconocimiento a sus trabajadores. Por favor, seleccione a continuación aquellas QUE SE DEBERÍAN CORRESPONDER con las prácticas de su organización de acuerdo a su opinión

1. En mi organización deberíamos recibir un estímulo monetario SIEMPRE que sobrecumplimos con el trabajo individual *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. En mi organización se debería recompensar monetariamente sólo EN SITUACIONES MUY ESPECIFICAS de sobrecumplimiento de objetivos individuales *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. En mi organización se debería recompensar sólo cuando sobrecumplimos MÁS DE UN OBJETIVO ESPECIFICO individual *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. En mi organización el reconocimiento se debería definir al interior de los grupos de trabajo y NO DE FORMA GENERAL *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mi organización debería utilizar la **PROMOCIÓN** como forma de reconocimiento al sobrecumplimiento de los objetivos individuales *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. En mi organización se debería reconocer el trabajo del **EQUIPO EN GENERAL** y no de cada uno de los miembros en específico *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En mi organización se deberían utilizar **FORMAS DE RECONOCIMIENTO MORAL** al sobrecumplimiento de los objetivos individuales *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CUESTIONARIO DE VALORES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES

Los valores en la organización constituyen el elemento de la cultura que nos permite identificarnos o no con la misma. Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo explorar la relación entre valores organizacionales y valores personales, por lo que le pedimos su opinión al respecto, de acuerdo con las opciones disponibles:

1. Reconozco fácilmente los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitos en el comportamiento de las personas. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mis valores personales están en conflicto con los valores de mi trabajo / función. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. En la organización a la que pertenezco, considero que los valores y la cultura están explícitamente definidos. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mis valores personales están en conflicto con los valores de la organización a la que pertenezco. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco son un reflejo de mis valores y mi cultura. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Las personas que pertenecen a mi organización saben cuáles son los valores y la cultura de la organización. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Si los valores de la organización a la que pertenezco fueran contrarios a los que existen actualmente, difícilmente me identificaria con ellos. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Las personas del área donde trabajo saben cuáles son los valores y la cultura de la organización. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Las personas externas a la organización a la que pertenezco la identifican por sus valores y su cultura. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Los comportamientos que mi organización valora están en conflicto con mis valores personales. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Las cosas que yo valoro en mi vida son semejantes a las cosas que la organización a la que pertenezco valora. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tengo que olvidar mis objetivos personales para poder cumplir con los objetivos de mi organización. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mis valores personales coinciden con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. La razón por la que prefiero mi organización en comparación con otras son los valores que esta defiende y apoya. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Tengo que dejar de ser yo mismo para poderme adaptar a la organización a la que pertenezco. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Los objetivos de mi organización están en correspondencia con mis objetivos personales. *

Desacuerdo total	Gran desacuerdo	Poco desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Concuerdo poco	Concuerdo mucho	Concuerdo totalmente
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

A continuación, le pedimos que nos ayude a completar los siguientes datos socio-demográficos que serán de utilidad para la comprensión de las respuestas dadas en el cuestionario. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Datos Personales

Género: *

- Masculino
- Femenino

Edad: *

Estado Civil: *

- Soltero/a
- Casado/a
- Separado/a
- Divorciado/a
- Otro

Nivel Académico: *

- Educación Básica
- Educación Secundaria
- Educación Técnica o Tecnología
- Universidad Incompleta
- Universidad Completa
- Maestría
- Doctorado (Ph.D.)

Profesión: *

¿Tiene alguna discapacidad? *

- Si
- No

Autoidentificación Étnica: *

- Indígena
- Afroecuatoriano/a
- Mestizo/a
- Mestizo/a
- Blanco/a
- Otra

Características de la institución a la que pertenece:

Antigüedad de la institución: *

- Entre 1 y 10 años
- Entre 11 y 20 años
- 21 años o más

Sector de la institución: *

- Educativo
- Financiero
- Industrial
- Turístico

Tamaño de la institución: *

- Micro (Hasta 10 personas)
- Pequeña (De 11 a 20 personas)
- Mediana (De 21 a 100 personas)
- Grande (Más de 100 personas)

Datos Relacionados con el Empleo

¿Qué tiempo lleva de servicio en la institución?: *

- Entre 1 y 6 meses
- Entre 7 meses y 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 7 y 12 años
- Entre 13 y 24 años
- 25 años o más
- Otros:

¿Indique la ciudad de su trabajo?: *

Provincia; Ciudad

- Cañar; Azoguez
- Guayas; Guayaquil
- Imbabura; Ibarra
- Manabí; Portoviejo
- Pichincha; Quito
- Azuay; Cuenca
- Otros:

¿Su jornada de trabajo en la institución es?: *

- De 08h30 hasta las 17h30
- De 08h00 hasta las 16h30
- Otros:

¿Qué tipo de contrato tiene?: *

Relación Laboral/Tipo de Contrato

- Nombramiento Provisional
- Nombramiento Permanente
- Nombramiento de Libre Remoción
- Contrato Servicios Ocasionales
- Contrato a Plazo Fijo
- Contrato Indefinido
- Comisión de Servicios con Remuneración
- Comisión de Servicios sin Remuneración

¿Su grupo ocupacional y remuneración corresponde a?: *



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 83 del Reglamento del Sistema de Estudios de las Carreras de Formación Profesional y de Posgrados, aprobado por el Consejo Politécnico en sesión del 16 de agosto de 2011 y una vez verificado el cumplimiento del formato de presentación establecido, se autoriza la impresión y encuadernación final de la Tesis de Grado de Maestría en Gestión del Talento Humano presentado por DIANA ROSA SALVADOR ESPINOZA y CRISTIAN PAÚL ANDRADE CHAGUARO

Quito, D.M., 21 de abril de 2016

Dr. Efraín Naranjo
DECANO

EN/nq