

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA POR
LOS EMPLEADOS Y PRETENDIDA POR LOS GERENTES”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

MIRNA YANIRA CAICEDO CEDEÑO

WILSON JOSÉ PINOS ROBALINO

Guayaquil – Ecuador

2015

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA POR
LOS EMPLEADOS Y PRETENDIDA POR LOS GERENTES”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

MIRNA YANIRA CAICEDO CEDEÑO

WILSON JOSÉ PINOS ROBALINO

Guayaquil – Ecuador

2015

DEDICATORIA

A Dios, a mis hijas, Daniella y Maitte; a mi madre y a mi esposo, por el tiempo que no pude compartir con ellos, por la paciencia y el apoyo brindado durante el proceso para obtener este título.

MIRNA YANIRA CAICEDO CEDEÑO

A mi Dios, a mi esposa, mi hija y toda mi familia que día a día me apoyaron para avanzar con paso firme durante todo el tiempo de este proyecto.

WILSON JOSÉ PINOS ROBALINO

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para la ejecución de este trabajo, que al fin llega a su fin.

MIRNA YANIRA CAICEDO CEDEÑO

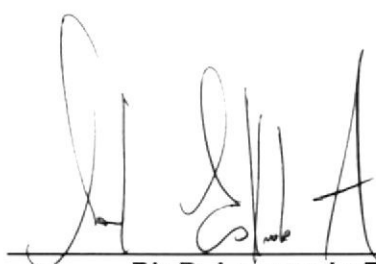
A todos quienes contribuyeron con sus consejos, conocimientos, opiniones para la elaboración de este proyecto.

WILSON JOSÉ PINOS ROBALINO

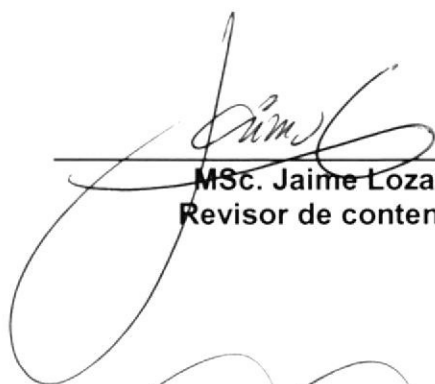
TRIBUNAL DE TITULACIÓN



MSc. Raúl Barriga.
Presidente del Tribunal de Trabajo de titulación



Ph D. Leonardo Estrada
Director del Proyecto



MSc. Jaime Lozada
Revisor de contenido



Dr. José De La Gasca
Revisor de forma

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



MIRNA YANIRA CAICEDO CEDEÑO



WILSON JOSÉ PINOS ROBALINO

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Definición del problema	2
1.3. Situación en conflicto	3
1.4. Alcance	3
1.5. Objetivos de la Investigación.....	4
1.5.1. Objetivo general.....	4
1.5.2. Objetivo específicos.....	4
1.6. Justificación e importancia de la investigación.....	5
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Cultura Organizacional.....	8
CAPÍTULO III	19
3. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Diseño de investigación	19

3.2. Muestra	19
3.3. Recolección de la información	19
3.4. Empresas Analizadas.....	20
3.4.1. EMPRESA COMERCIAL	20
3.4.2. EMPRESA INDUSTRIAL	20
3.5. Variables	20
3.6. Base datos 1: EMPLEADOS	21
3.7. Base datos 2: GERENTES.....	25
3.8. Entrevistas a los Gerentes	27
 CAPÍTULO IV	 29
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	29
4.1. Datos descriptivos de la empresa comercial e industrial:.....	29
4.1.1. Genero del personal	29
4.1.2. Nivel de Cargos	30
4.1.3. Edad Promedio del personal.....	31
4.1.4. Promedio de antigüedad del personal en las empresas	32
4.1.5. Datos estadísticos descriptivos de las respuesta del personal de las empresas	33
4.1.5.1. Datos descriptivos - resultados Empresa Comercial	33
4.1.5.2. Datos descriptivos - resultados Empresa industrial	34
4.1.5.3. Resultados de cuestionario PCO.....	36
4.1.5.4. Análisis de correlación de los indicadores PCO.	42
4.1.5.5. Resultados de las encuestas realizadas a los Gerentes de importantes empresas una del sector comercial y una del sector industrial	47
4.1.5.6. Resultados de dimensiones de cultura organizacional, muestra- empleados	49
 CONCLUSIONES.....	 65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69
Glosario.....	72
ANEXOS	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género del personal	29
Gráfico 2 Nivel de cargos	30
Gráfico 3 Edad promedio.....	31
Gráfico 4 Antigüedad promedio	32
Gráfico 5 Los cinco ítems de mayor puntaje de la Empresa Comercial	36
Gráfico 6 Los cinco ítems de mayor puntaje de la empresa industrial	38
Gráfico 7 Los cinco ítems de menor puntaje de la empresa comercial	39
Gráfico 8 Los cinco ítems de menor puntaje de la empresa industrial	41
Gráfico 9 Niveles promedio de las Dimensiones culturales-gerentes.....	47
Gráfico 10 Dimensiones culturales-empleados	49
Gráfico 11 Cuadro comparativo gerente – empleados de la empresa comercial	53
Gráfico 12 Cuadro comparativo gerente – empleados de la empresa industrial ..	55
Gráfico 13 Nivel Satisfacción laboral.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Características de la Cultura	12
Figura 2 Áreas de la comunicación organizacional	15
Figura 3 Ejemplo de Método de Componentes principales.	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Empresa Comercial	33
Tabla 2 Empresa industrial	34
Tabla 3 Componentes principales	43
Tabla 4 Resultados de los componentes principales	43
Tabla 5 Análisis de componentes rotados	45
Tabla 6 Resultado de los componentes principales de cultura organizacional, muestra-empleados.....	51
Tabla 7 Resultados de evaluación en las dimensiones de la cultura – EMPLEADOS	52
Tabla 8 Innovación y aceptación del riesgo (Empresa comercial)	56
Tabla 9 Atención al detalle (Empresa comercial)	56
Tabla 10 Orientación a los resultados (Empresa comercial)	57
Tabla 11 Orientación a los equipos (Empresa comercial)	57
Tabla 12 Agresividad (Empresa comercial)	58
Tabla 13 Estabilidad (Empresa comercial)	58
Tabla 14 Innovación y aceptación del riesgo (Empresa industrial)	59
Tabla 15 Atención al detalle (Empresa industrial)	59
Tabla 16 Orientación a los resultados (Empresa industrial)	60
Tabla 17 Orientación a los equipos (Empresa industrial)	60
Tabla 18 Agresividad (Empresa industrial)	61
Tabla 19 Estabilidad (Empresa industrial)	61
Tabla 20 Correlación de la Satisfacción Laboral Vs Variables Básicas y Dimensiones Culturales	63
Tabla 21 Modelo de regresión variable de satisfacción	64
Tabla 22 Resultados de encuestas a Gerentes de la empresa comercial y empresa industrial	77

RESUMEN

El presente trabajo realiza una comparación entre la identificación de la cultura organizacional percibida por parte de los empleados y la pretendida por los gerentes, siendo las muestras de 150 empleados de la empresa comercial, 150 empleados de la empresa industrial y la contribución de 6 gerentes de cada empresa. Se utilizó una versión adaptada del instrumento Perfiles de Cultura Organización (PCO) para la muestras de los empleados. Se aplicó la técnica de componentes principales para determinar que ítems no aportaban a las diferentes dimensiones. También se analizó la influencia de las distintas dimensiones en la cultura organizacional. De los resultados obtenidos tanto de empleados como de los gerentes, tan solo en una de las dimensiones existe coincidencia, en la empresa comercial coinciden en la variable estabilidad y en la empresa industrial coinciden en la variable orientación a los equipos. A pesar que en las demás variables la percepción de empleados y gerentes no coincide, se puede destacar que para estos dos grupos, los niveles de satisfacción laboral son altos, por tanto se tendrá empleados contentos, comprometidos con la empresa y sus objetivos, como lo demuestra la tabla de correlación, donde se obtiene los niveles más altos en las variables orientación a los resultados, Innovación y aceptación del riesgo y orientación a la gente. El conocimiento claro de las características de nuestra cultura organizacional y los objetivos propuestos, pueden contribuir a que exista una relación directa con el sistema de recompensas, salud y bienestar laboral.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional forma el factor principal para las empresas, en donde se identifica la relación directa con los empleados y se puede conocer acerca de la percepción que estos tienen en cuanto a las labores que se realizan en la empresa. La estructura que se establece dentro del trabajo está definida como parte de la indagación cuali-cuantitativa que se realizó.

El capítulo I empezará detallando el trabajo de investigación, especificando cual fue el punto de partida para trabajar con las empresas en estudio, ya que constituyó la base fundamental para ser precisos en la recolección de información

Dentro del capítulo II, se hace una secuencia teórica de trabajos que permiten sustentar o relacionar la propuesta, con experiencias trabajadas en otros campos de estudio; de igual manera se realiza un detalle específico de temas de clima y cultura organizacional.

Para el capítulo III, se pudo ser más conciso con el tipo de investigación utilizada y las herramientas que ayudaron a recabar información importante, la cual interpretada ayudó a la toma de decisiones futuras

El capítulo IV, correspondiente a los resultados del diagnóstico, se esclareció las causas y consecuencias del problema, y la iniciativa de investigación planteada. Por último están las conclusiones y recomendaciones del trabajo, demostrando haber obtenido los resultados esperados, así como reforzando las acciones con las cuales las empresas harán su propuesta de mejora en las variables con índices más bajos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Dentro del sector empresarial, la cultura organizacional constituye un factor fundamental que determina la comunicación interna entre el talento humano y el desarrollo de actividades orientadas a la consecución de los objetivos empresariales establecidos. Según lo define Robbins (2010, pág. 526) “Una cultura dominante expresa los valores que comparten la mayoría de los miembros de la organización”.

Desde esta perspectiva se puede decir que la cultura organizacional permite establecer una personalidad distintiva de la empresa, la misma que al ser desarrollada de la forma adecuada y posteriormente comunicada, puede llevar a crear una pertenencia por parte de los empleados, quienes consecuentemente trabajarán de forma conjunta para mejorar la calidad de vida laboral.

En el entorno organizacional, es necesario que el cliente interno conozca los parámetros en base a los cuales se va a desarrollar el ambiente laboral, puesto que en base a ese contexto va a depender el rendimiento obtenido al realizar sus funciones. Aquellas empresas que han establecido su cultura organizacional generalmente buscan mantener al talento humano eficiente, sin embargo, para ello intervienen una serie de factores que intervienen tanto por parte del empleador como por parte de los empleados.

Evidentemente dentro del bienestar laboral existen muchos factores influyentes, por lo que no es muy fácil conseguir un adecuado ambiente, debido a las diversas percepciones que pueden tener las personas que integran una organización. Entre los factores influyentes están, la remuneración, el clima en el equipo de trabajo, la relación entre pares y líneas jerárquicas, las presiones, la seguridad, higiene y ergonomía de los ambientes, la tecnología y elementos de trabajo inapropiados o utilizados inapropiadamente, los hábitos posturales, los

tipos de contratación inciertos, la falta de motivación, la tarea en donde el sentido no se percibe o no se comprende, la falta de una evaluación seria de competencias, que permita el aprovechamiento de potenciales e intereses de la persona en las tareas diarias y planes de desarrollo.

En este caso la cultura organizacional puede verse afectada por factores, como el bienestar laboral percibido por los clientes internos de la empresa, puesto que, a pesar de la importancia de definir y comunicar de forma adecuada la cultura organizacional, existen empresas que no han considerado analizar la percepción de los empleados, a pesar de aquello, pese a que la cultura organizacional por parte de los directivos de las empresas puede estar orientada de cierta forma, puede que los empleados no lo perciban en forma adecuada y consecuentemente se podrían generar conflictos que afectarían al cumplimiento de los objetivos.

1.2. Definición del problema

La cultura organizacional es un aspecto indispensable dentro del negocio, la misma puede irse definiendo de forma espontánea o puede ser el resultado de un diseño organizacional previamente configurado de acuerdo a las necesidades organizacionales de la empresa.

Considerando la importancia de la cultura organizacional, el problema se presenta en aquellos casos en donde la percepción de la cultura organizacional difiere entre los directivos y empleados de la empresa, lo cual consecuentemente incidiría de forma negativa en la funcionalidad de la empresa, puesto que, la cultura organizacional define las directrices en base a las que esta se maneja y a su vez puede afectar el ambiente laboral.

Un empleado se siente comprometido con una empresa cuando ésta le ofrece más de lo que se percibe, es decir, la empresa le proporciona los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones, se maneja una adecuada comunicación interna y un adecuado ambiente laboral.

Sin embargo, existen factores que pueden afectar la forma en que se percibe la cultura organizacional en una empresa, entre los cuales se puede mencionar los cambios internos que pudieran ir distorsionando la forma en que es percibida la cultura organizacional. Existen empresas pertenecientes tanto al sector comercial como al sector industrial, que han tenido variantes en su administración y organización en los últimos años, esto ha contribuido a que el personal esté sujeto a cambios en lo que se refiere a costumbres y hábitos que determinan la cultura organizacional.

Las características del talento humano que forman parte de estas empresas, son totalmente diferentes, como las de cualquier empresa pertenecientes a otros sectores económicos, sin embargo, no se ha tomado la iniciativa de generar un modelo de gestión de talento humano que permita conocer cada una de las personas que forman parte de la organización y hacer que se forme un equipo de trabajo con particularidades similares.

1.3. Situación en conflicto

Las situaciones en conflicto a nivel de cultura organizacional, se la puede observar en empresas de cualquier sector productivo, donde no se ha considerado la importancia de analizar la percepción de sus empleados. Esto puede ser un factor que incide de forma negativa tanto para la empresa como para los empleados, puesto que, las características que determinan la cultura organizacional de una empresa deben ser muy firmes, donde, a pesar que se produzcan cambios a niveles gerenciales o mandos medios, no exista una desintegración de los equipos de trabajo, puesto que, al existir desintegración, se daría paso a que exista un ambiente de inseguridad e inestabilidad laboral.

1.4. Alcance

Campo: Relaciones Públicas.

Área: Gestión de talento humano.

Tópico: Percepción de la cultura organizacional por parte de los empleados y pretendida por los gerentes.

Problema: De acuerdo a lo revisado en las empresas que son objeto del estudio, no se ha realizado un análisis de la percepción de la cultura organizacional por parte de los empleados en comparación a la cultura organizacional pretendida por los directivos en una de las empresas del sector comercial y una empresa del sector industrial en el Ecuador.

Delimitación temporal: Diciembre 2014

Delimitación espacial: Una empresa del sector comercial y una empresa del sector industrial.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo general

Contrastar la cultura organizacional percibida por los colaboradores con la cultura organizacional percibida por los gerentes, utilizando el Perfil de Cultura Organizacional propuesta por O'Reilly et al. (1991) y proponer recomendaciones que permitan que la cultura organizacional percibida se aproxime a la cultura organizacional pretendida.

1.5.2. Objetivo específicos

1. Adecuar el instrumento Perfiles de Cultura Organizacional PCO al español y validar la misma con un panel de expertos.
2. Aplicar el cuestionario PCO desarrollado a aproximadamente 300 empleados de dos empresas una industrial y una comercial.
3. Determinar las diferencias entre la cultura organizacional percibida por los empleados con relación a la cultura organizacional pretendida por los gerentes.

4. Aplicar componentes principales para determinar las dimensiones de la cultura organizacional y evaluar las coincidencias con los resultados obtenidos por O' Reilly et al. (1991).
5. Evaluar la relación existente entre las dimensiones de la cultura organizacional y la satisfacción laboral
6. Elaborar recomendaciones que permitan aproximar la cultura organizacional percibida con la cultura organizacional pretendida.

1.6. Justificación e importancia de la investigación

La cultura organizacional puede ser considerada como la personalidad de una organización, que proporciona las directrices a quienes integran la empresa con respecto a cómo deben desarrollar sus funciones y actuar en el trabajo. La cultura organizacional es central a los valores, creencias, comportamientos interpersonales y las actitudes hacia el cliente interno. Desde ésta perspectiva, se puede decir que la cultura es un factor clave, no sólo en el logro de objetivos de la organización, sino también para mantener la satisfacción por parte de los empleados, creando una imagen pública positiva, y la construcción de relaciones respetuosas con las partes interesadas.

Por lo tanto, la justificación se presenta debido a que a través de la investigación se podrá identificar de forma objetiva la cultura organizacional percibida por los empleados y evaluar las diferencias existentes con la cultura percibida por los directivos y de esta manera se pueda tener el conocimiento del clima generado en la empresa por la apreciación de los altos mandos y los subordinados. Los constantes cambios que se dan en el personal de la empresa y demás situaciones adversas que se presentan en el ambiente laboral, hacen necesaria la investigación, donde se puedan conocer los problemas surgidos, así como las consecuencias que trae consigo que dentro de una empresa no esté

bien definida la cultura organizacional y más aún si los directivos y empleados desconocen de la misma.

La empresa del sector comercial y la empresa del sector industrial, necesitan de la presente investigación para tomar los correctivos necesarios que hagan que la comunicación de los altos directivos y de los subordinados sea la adecuada, además que todos persigan un mismo fin empresarial. Dentro del aspecto social se habla de la importancia del trabajo, puesto que garantizará la preocupación por saber cómo se sienten los empleados dentro de la empresa donde desarrollan sus funciones y así mismo identificar el perfil de las personas que deben formar parte de la organización, orientada a cumplir el avance del trabajo en equipo y de la competitividad interna de la empresa.

Para ello, es indispensable desarrollar la investigación propuesta, puesto que servirá de ayuda para que las empresas de ambos sectores tanto comercial como industrial puedan mantener un ambiente laboral que genere en los empleados el deseo de permanecer dentro de la empresa, así como desempeñar sus funciones de tal manera que demuestren gratitud por poder laborar allí; además esto servirá para que la relación entre directivos y empleados sea de alta calidad, es decir, que dicha relación signifique no solo beneficios para los empresarios, para la empresa, sino también para los empleados.

Puesto que como es reconocido, cuando el ambiente laboral es de muy buen parecer, existen beneficios incomparables, en especial para la empresa, por ejemplo: con empleados desempeñando sus labores a gusto, implica que el resultado de su esfuerzo significará productos o servicios de calidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Como antecedente de la investigación, se hace referencia a trabajos previos en relación al tema propuesto. O'Reilly, Chatman&Caldwell (1991) desarrollaron un instrumento para medir el grado de ajuste entre la persona y la organización, al que denominaron Perfil de Cultura Organizacional (PCO), que contiene 54 afirmaciones de valor que capturan valores individuales y organizacionales, entre las cuales se incluyen: Innovación, orientación a las reglas, estabilidad, toma de riesgos, etc. Utilizaron una metodología en la que los empleados de una organización indicaban las características que en su criterio eran las más representativas de la empresa en la que laboraban.

Los resultados del estudio revelaron que el ajuste entre la persona y la organización tenía efectos en la satisfacción laboral, compromiso con el trabajo y la rotación. En el caso de la investigación se hace énfasis en el instrumento PCO como medida de cultura organizacional. Adicionalmente en su estudio 2 encontraron 8 dimensiones de cultura organizacional utilizando la técnica de análisis factorial, las cuales son las siguientes: Innovación, atención al detalle, orientación en los resultados, agresividad, apoyo, énfasis en las recompensas, orientación de equipo y toma de decisiones.

En otro de los trabajos revisados, Rivas & Smara (2006), estudiaron la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del trabajo realizado por los empleados. Dentro de esta investigación se pudo reflejar que existía un tipo de cultura burocrática pero débil, en donde existe un alto nivel de rotación de personal, lo que había logrado la inseguridad del empleado en su permanencia dentro de la institución. Al desarrollar la investigación, se pudo comprobar el problema y de esa misma manera, tomar una decisión en base a los resultados obtenidos.

Vásquez (2009), estudió la cultura corporativa y sus elementos, así como el liderazgo en el marco de la organización. La empresa Daycohost mantenía un

ambiente laboral con un conjunto de patrones que pudieron ser claramente detectados, como las creencias, valores, sistema de comunicación, los cuales se buscaba mejorar para tener un mejor ambiente laboral, en la que el empleado se pueda sentir satisfecho.

Adicionalmente, Espallat (2012), expuso que cuando una organización posee una fuerte cultura organizacional, sus empleados son más productivos, a diferencia de las empresas en donde los empleados no tienen un estándar congruente para definir sus actitudes. Cada persona que empieza a ser parte de una empresa, cuando llega a ésta, llega con su propio sistema de valores y sólo dependerá de la consolidación que tenga la empresa en su personalidad para poder influenciar de manera positiva en el comportamiento del mismo, específicamente en su desempeño, cuestión que repercute en el servicio prestado por la institución.

2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional son patrones de comportamientos observables, los comportamientos o hábitos son el núcleo de la cultura y lo que la gente siente, piensa o cree. También se centra la atención en las fuerzas que determinan los comportamientos en las organizaciones. Robbins (2009), hace mención que “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras. Si se examina de cerca, este sistema es un conjunto de características que la organización valora” (Pág. 254).

La noción de cultura organizacional puede ser simplemente la imposición de los dirigentes con diversos valores sobre otros miembros de la organización. La búsqueda de un monocultivo puede significar la subordinación de los valores y las creencias de algunos de los participantes a las creencias de los líderes o el grupo dominante. La adopción de estos valores en las culturas puede ser simplemente por la imposición de los líderes a las personas con menos poder.

(Alecoy, 2011):

"La cultura organizacional es parte de la cultura nacional; es el conjunto de supuestos y creencias, valores, reglas y normas que comparten los miembros integrantes de las organizaciones que son creados por sus dueños y grupos de personas que tienen ciertos intereses y rasgos comunes, y que por los mismos, forman parte de dicha organización" (Pág. 203).

Las culturas sociales difieren principalmente en el plano de los valores básicos, mientras que las culturas organizacionales difieren principalmente a nivel de las prácticas más superficiales, esto permite que sean gestionadas y cambiadas deliberadamente, mientras que en la sociedad o culturas nacionales son más duraderas y sólo cambian gradualmente en el transcurso de prolongados períodos de tiempo.

La relación persona-organización en cierta forma predice la satisfacción laboral y organizacional que puede ser analizada mediante la utilización de la escala PCO al término de un año y luego de realizar algunos ajustes se puede volver a medir después de dos años, esta prueba da fe de la importancia de la comprensión y la adecuación entre las preferencias de los individuos y las culturas organizacionales.

La cultura organizacional proporciona una guía a los empleados de una empresa en cuanto a la forma en que deberá orientar el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa, de esta manera se puede ir cambiando y modelando su cultura personal. Por lo cual los empleados y las personas buscan un puesto de trabajo que coincida con su "personalidad y la cultura de la empresa" y sea más fácil adaptarse a la misma. Sin embargo algunos cambian su personalidad por el ambiente laboral en el que se encuentran.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es importante porque cumple algunas funciones, considerando a todos y cada uno de los involucrados en la organización, como sus necesidades, sus creencias, y los valores que los caracterizan, por esto las organizaciones cumplen algunas funciones importantes como; define límites, transmite identidad, facilita el compromiso, Incrementa la estabilidad y vincula a

los empleados. "La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa, se observa y refleja en las estrategias estructurales y sistemas que adoptan en el desarrollo de sus actividades. Es la fuente invisible donde la visión adquiere una guía de acción" (Luna Rodríguez & Pezo Paredes, 2010).

Cada una de estas funciones contiene aspectos esenciales para que la organización mantenga una excelente interrelación con cada uno de los miembros, reflejando un equilibrio dinámico y relaciones armónicas, beneficiándose la organización directamente, las funciones que cumple la cultura organizacional empieza cuando se definen fronteras entre la organización y las otras, porque proporciona un valor agregado o un extra a sus clientes. Luego, la cultura organizacional cumple la función de transmitir un sentido de identidad en cada uno de los trabajadores de la compañía, a fin que estos se sientan parte de la empresa, lo cual facilitará que realicen sus labores con mayor esfuerzo y empeño, ya que se sienten parte de la organización, lo que beneficiará en gran manera a la compañía. También se encarga de crear un vínculo de compromiso entre el trabajador y la compañía, y no solamente un interés de superación individual y tan simple como el trabajar por recibir un sueldo, sino que exista el pensar en los empleados de que están comprometidos con la empresa y les gusta hacer su trabajo, por esta razón lo hacen dando lo mejor de sí mismos.

La última función establece que debe ser mejorada la estabilidad del sistema social, esto quiere decir que contribuye con la mejora de las relaciones interpersonales y por ende laborales que tienen cada uno de los miembros de una sociedad, lo cual es favorable y beneficioso, ya que de esta manera es mucho más fácil dar a conocer los proyectos que se tienen y motivar al personal a trabajar en favor de un mismo objetivo.

Factores y elementos

(Méndez, 2011), "La teoría administrativa identifica premisas claras sobre conceptos que tienen los responsables de la organización acerca del hombre en su organización" (Pág. 14). Se describe un tejido cultural, la identificación de un número de elementos que se pueden usar para describir o influir en la cultura de organización:

- **El paradigma:** Lo que la organización está a punto de hacer, lo que hace, su misión, sus valores.
- **Sistemas de control:** Los procesos para monitorear lo que está sucediendo. Culturas de rol tendrían enormes libros de reglas. Habría más confianza en el individualismo que en una cultura de alimentación.
- **Las estructuras organizativas:** las líneas jerárquicas y la forma en que el trabajo fluye a través de la empresa.
- **Las estructuras de poder:** ¿Quién toma las decisiones, qué tan ampliamente propagado es el poder, y en lo que se basa el poder?
- **Símbolos:** Estos no solo incluyen los logotipos y diseños organizacionales, sino que también se extienden a los símbolos de poder, tales como plazas de aparcamiento y accesos ejecutivos.
- **Rituales y rutinas:** reuniones de gestión, informes de mesa y así sucesivamente pueden ser más habituales de lo necesario.
- **Historias y mitos:** construir sobre la gente y los acontecimientos, y transmitir un mensaje acerca de lo que se valora dentro de la organización.

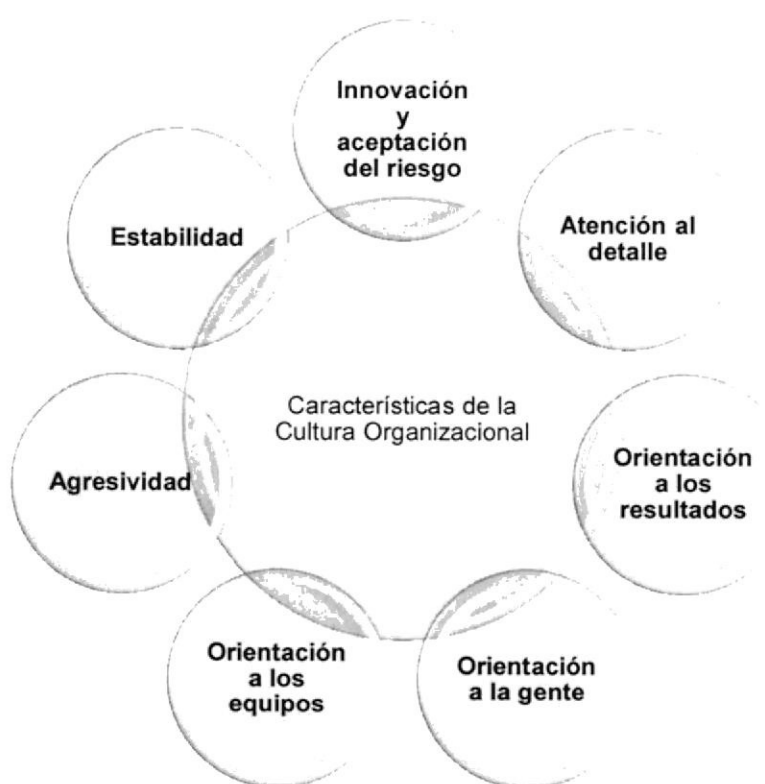
Estos elementos pueden superponerse. Las estructuras de poder pueden depender de los sistemas de control, que pueden explotar los mismos rituales que generan historias y que pueden no ser ciertas. Las dos razones principales por las que las culturas se desarrollan en las organizaciones se deben a la adaptación externa e integración interna. Adaptación externa refleja un enfoque evolutivo de la cultura organizacional y sugiere que las culturas se desarrollan y persisten porque ayudan a una organización para sobrevivir y prosperar. Si la cultura es valiosa, entonces tiene el potencial para generar ventajas competitivas sostenibles. Además, la integración interna es una función importante, ya que se requieren de las estructuras sociales para que existan organizaciones. Prácticas organizativas que se aprenden mediante la socialización en el lugar de trabajo. Los entornos de trabajo refuerzan la cultura sobre una base diaria, alentando a los empleados a ejercer los valores culturales. La cultura organizacional está conformada por múltiples factores, incluyendo los siguientes:

- Entorno externo
- Industria
- El tamaño y la naturaleza de la fuerza laboral de la organización.
- Tecnologías de los usos de la organización.
- La historia y la propiedad de la organización.

Dimensiones de la Cultura Organizacional

Para Robbins (2010) La cultura organizacional posee siete características que son las siguientes:

Figura 1 Características de la Cultura
Tomada de (Robbins, 2009)



Fuente: (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2010)

Innovación y aceptación del riesgo: Esta característica se refiere al grado en que son estimulados los empleados de la compañía, para que estos sean creativos y se arriesguen a realizar proyectos nuevos.

Atención al detalle: En esta área lo que se busca es enseñar a los empleados que los detalles son importantes para el cliente y por lo tanto deben cuidarse. Tiene que ver de manera específica con el grado de atención que se espera por parte de los empleados a los detalles por más insignificantes que parezcan.

Orientación a los resultados: Esta variable quiere decir que la empresa centra su atención en los logros o metas alcanzadas sin considerar de mayor importancia las maneras o herramientas que se utilizan para llevar a cabo los objetivos.

Orientación a la gente: Esto se mide de acuerdo al nivel de consideración con que se toman las decisiones de la empresa para que no perjudiquen a las personas que laboran dentro de una organización.

Orientación a los equipos: Dentro de esta característica se hace énfasis en que tanto una asociación comercial o no comercial organiza sus diversas tareas en equipos de trabajo o caso contrario recarga el trabajo sobre unas pocas personas que trabajan en la empresa.

Agresividad: La agresividad se calcula de acuerdo a la medida en que las personas se esfuerzan por ser competitivas y luchan por hacer las cosas de una mejor manera y no hacer únicamente lo que les parezca y les resulte más sencillo y cómodo.

Estabilidad: Por último la estabilidad tiene que ver con que las actividades que se realicen para mejorar la condición de la entidad empresarial, que se encuentren a la par con lo que se busca lograr para la estabilidad de los empleados y que estas actividades sean realizadas en el momento adecuado o el que se tiene previsto.

Tipos básicos de la cultura organizacional

La base de estudios desde hace años, son la que han proporcionado Kim Cameron, Robert Quinn, Jeff Degraff & Anjan Thakor (2010) quienes han identificado cuatro tipos básicos de cultura organizacional.

- **Colaborar:** amable, intercambio de valores en equipo, participación.
- **Crear:** dinámico empresarial y creativo.
- **Controlar:** estructurado y formado, medio de éxito y bajo costo.
- **Competir:** competitivo, orientado a los resultados y objetivos

Ningún tipo de cultura es mejor que otra, el valor está en la comprensión de una organización o de la cultura de equipo y cómo la cultura ayuda a apoyar los objetivos del negocio, sólo entonces el espacio de trabajo verdaderamente proporciona el equipo de apoyo en una organización, convirtiéndose en un ambiente de laborar agradable para todos los colaboradores.

Uno de los mayores obstáculos en el camino de la fusión de dos organizaciones es la cultura organizacional, cada organización tiene su propia cultura y a menudo cuando se juntan, estas culturas chocan. Cuando las fusiones fracasan los empleados apuntan a cuestiones como la identidad, los problemas de comunicación, problemas de recursos humanos, los enfrentamientos de ego, y los conflictos entre grupos, que todos caen bajo la categoría de diferencias culturales.

Una de las formas de combatir estas dificultades es a través del liderazgo cultural. Líderes de la organización también deben ser líderes culturales y ayudar a facilitar el cambio de las dos culturas antiguas en la nueva cultura. Esto se hace a través de la innovación cultural, seguido por el mantenimiento cultural.

- **La innovación cultural incluye:**
 - Crear una nueva cultura: el reconocimiento de las diferencias culturales del pasado y establecer expectativas realistas para el cambio
 - Cambiar la cultura: el debilitamiento y la sustitución de las antiguas culturas
- **Mantenimiento cultural incluye:**
 - La integración de la nueva cultura: la conciliación de las diferencias entre las antiguas culturas y la nueva.

- Incorporando la nueva cultura: Establecer, afirmar y mantener la nueva cultura

Las áreas de estudio en Comunicación Organizacional

Hay varias áreas de investigación dentro del campo de la comunicación organizacional.

Para facilitar la presentación, aquí están cinco grandes áreas de la comunicación en la organización:

Figura 2 Áreas de la comunicación organizacional



Fuente: (Cameron, Quinn, Degraff, & Thakor, 2010)

De acuerdo a nuestro tema de estudio se citará la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la Comunicación Organizacional.

La comunicación y la cultura organizacional

Según Gámez (2010):

La comunicación y la cultura organizacional son tópicos de gran relevancia que en la década de los 80's experimentan un boom en Estados Unidos y que posteriormente llegan a México como grandes campos del conocimiento, que permiten a la luz de la teoría analizar qué ocurre en las organizaciones. (Pág. 8)

La cultura organizacional se puede definir como el conocimiento, la ideología, los valores y rituales que los individuos tienen. No hay una sola cultura organizacional dentro de las organizaciones, tampoco subculturas como únicas, estas pueden surgir dentro de las organizaciones de acuerdo a los datos demográficos como la raza, el género, la orientación sexual, y la organización.

Evaluar el tipo de cultura que una organización ha creado es centrarse en la comunicación que la empresa utiliza en sus mensajes y los distintos artefactos que crea. Para analizar una organización y su cultura, es posible que desee centrarse en lo siguiente:

- El lenguaje que usa la gente en su conversación diaria con otros empleados, así como documentos formales y comunicaciones de organización. Pudiendo explorar la forma en que las personas utilizan términos técnicos, la jerga, argot, chistes, chismes, y las metáforas.
- Las historias que la gente cuenta sobre su experiencia. Las historias ofrecen una ventana a la forma en que la gente da sentido a su experiencia organizativa.
- La forma en que el espacio físico de trabajo se organiza. Por ejemplo, el simple arreglo de espacio de oficina puede proporcionar pistas sobre la forma de poder y jerarquía que se construye en la organización.

Indicadores comunicativos

Existen diferentes tipos de comunicación que contribuye en la creación de una cultura organizacional:

- Las historias pueden proporcionar ejemplos para los empleados de cómo debe o no actuar en determinadas situaciones, inclusive se pueden crear y contar historias acerca de la vida de la Organización incluyendo frases mitológicos como (La empresa quebró por la crisis financiera del País, gracias al apoyo de los trabajadores logró levantarse como el ave Fénix, prácticamente de las cenizas, para situarse actualmente dentro de las mejores y más grades Organizaciones del País)
- Ritos, ceremonias y comunicación, cuando un empleado es promovido a un nuevo rol, combinan historias, metáforas y símbolos en una sola.
- Los ritos de integración: despiertan sentimientos de pertenencia a la organización
- Los comentarios reflexivos son explicaciones, justificaciones y críticas de nuestros propios actos, relacionados con las acciones tomadas, camino a seguir y objetivos a alcanzar.

Métodos de componentes principales

Según (Ato, López, Velandrino, & Sanchez, 2009), "Existen diversos métodos para la extracción de componentes principales, entre ellos el método diagonal de factorización, la factorización centroide, el método de componentes principales, el método de eje principales, la factorización de máxima verosimilitud".

Como lo explican los autores, es una técnica estadística de síntesis de la información o reducción de la dimensión, es decir reducir el número de variables. El objetivo es que ante una gran cantidad de datos, con esta técnica se los pueda reducir a una cantidad inferior de variables, perdiendo la menor cantidad posible de información, es decir cambiar el conjunto de variables originales en otro conjunto de variables incorrelacionadas, que justamente reciben el nombre de componentes principales.

Las nuevas variables son obtenidas como consecuencia de la combinación lineal de las variables originales, los cuales se ordenan tomando como base la función del porcentaje de varianza explicada. El análisis de este método, se desarrolla en el espacio de las variables en forma dual, es decir que el análisis de

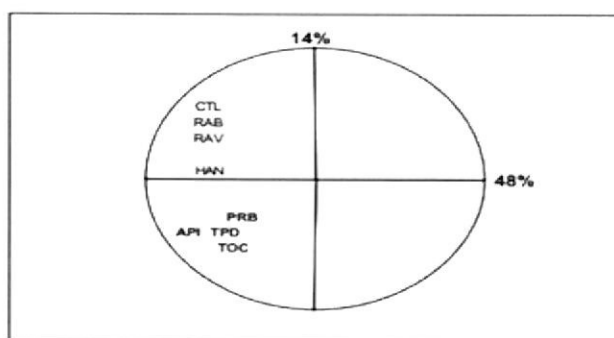
la nube de individuos y la nube de variables son dos formas alternativas y complementarias de estudiar la tabla de datos. Esto facilita la interpretación de los resultados, puesto que se observan la ubicación de los puntos en el plano que corresponden.

Ahora bien, para que se pueda aplicar este método, es indispensable tener en cuenta los siguientes requisitos:

- 1.- Continuidad de Variables
- 2.- La cantidad de individuos deber ser mayor a la cifra de variables originales.
- 3.- Las correlaciones entre las variables deben ser altas.
- 4.- En cuanto se hayan seleccionado los componentes principales se representarán en forma de matriz. La matriz debe tener tantas columnas como componentes principales, de la misma manera tantas filas como variables.

Figura 3 Ejemplo de Método de Componentes principales.

RAV	1,00							
HAN	0,53	1,00						
RAB	0,61	0,40	1,00					
CTL	0,56	0,42	0,61	1,00				
PRB	0,41	0,33	0,28	0,16	1,00			
API	0,46	0,45	0,36	0,43	0,43	1,00		
TOC	0,30	0,31	0,24	0,29	0,25	0,56	1,00	
TPD	0,25	0,36	0,40	0,35	0,33	0,62	0,38	1,00



Fuente: (Guisande, Barreiro, Maneiro, Riveriro, & Vergara, 2010)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

Se obtuvieron muestras de dos empresas una del sector comercial y otra de la industria. A los empleados de la muestra se aplicó un cuestionario adaptado de O'Reilly (1991) el cual constaba de 40 ítems con el propósito de identificar la cultura organizacional de cada empresa, así como se consultó el nivel de satisfacción con su trabajo. Adicionalmente, se obtuvo información descriptiva de cada sujeto como sexo, nivel del cargo, edad, antigüedad.

Por otro lado, se aplicó a los Gerentes un cuestionario reducido en el que se consultaba directamente las dimensiones de la cultura, así como se realizó una entrevista a profundidad. Utilizando la técnica de componentes principales se identificarán las dimensiones de la cultura percibida por los empleados, mismas que caracterizan a la empresa comercial y a la empresa industrial para luego contrastar estos resultados con la percibida por los gerentes.

3.2. Muestra

Considerando la accesibilidad y la proximidad a los sujetos de estudio, utilizó un muestreo por conveniencia en las empresas donde los autores actualmente laboran. Se aplicó un cuestionario adaptado de perfil de cultura organizacional a 150 empleados de una empresa del sector comercial y 150 empleados de una empresa del sector industrial. Mientras que en lo que se refiere a los gerentes, se entrevistaron a dos ejecutivos de la empresa comercial y a dos ejecutivos de la empresa industrial.

3.3. Recolección de la información

La recolección de la información se realizó mediante entrevistas en el caso de los gerentes y cuestionarios autoaplicados que se realizaron durante una semana en las dos empresas involucradas en el estudio.

3.4. Empresas Analizadas

3.4.1. EMPRESA COMERCIAL

3.4.1.1. Visión

“Líderes en la comercialización con rentabilidad, de bienes y servicios para el segmento socioeconómico medio y bajo de la población del Ecuador”.

3.4.1.2. Misión

“Comercializar, a través del financiamiento, bienes y servicios para atender las necesidades del mercado ecuatoriano, buscando superar las expectativas de nuestros clientes, asegurando la liquidez y rentabilidad del negocio con políticas de crédito competitivas, involucrado y desarrollando a nuestros colaboradores y proveedores, y actuando con responsabilidad social”.

3.4.2. EMPRESA INDUSTRIAL

3.4.2.1. Visión

“Desarrollar, producir y mantener soluciones para potenciar la defensa, la seguridad y el sector industrial marítimos”.

3.4.2.2. Misión

“Hasta el año 2017 ser la empresa líder en el país en apoyo a la defensa, seguridad y desarrollo industrial marítimo”.

3.5. Variables

El procesamiento de los datos que se obtuvieron de la investigación, se realizó mediante la aplicación de la herramienta de Microsoft Excel, puesto que permite ingresar datos tanto en tablas como en forma estadística, lo cual facilita su posterior análisis. En este caso se determinó que tanto la información obtenida de las encuestas como de las entrevistas fueron analizadas por los autores, de modo que se pudo establecer nuestras propias conclusiones.

Se midió el nivel de satisfacción general con todos los aspectos del trabajo. Cada empleado debía calificar en la escala del 1 al 5 su nivel como es su empresa, siendo 1 bajo y 5 la más alta puntuación, respectivamente

3.6. Base datos 1: EMPLEADOS

La base de datos 1 (empleados), preguntas para determinar ciertas características específicas de cada una de las empresas, características personales de los empleados, 40 preguntas relacionadas a la cultura organizacional de la empresa y una pregunta con relación a la satisfacción con la empresa.

Características Individuales del personal:

- **Tipo de Empresa:**

El tipo de empresa se caracterizó 0 para la Empresa Comercial y 1 para la empresa Industrial.

- **Edad**

Los años de vida que tiene una persona.

- **Genero**

El género de los empleados se caracterizó 0 para varones y 1 para mujeres.

- **Nivel de cargo:**

El cargo se caracterizó con 0 para Administrativo, 1 para Operativo y 3 Supervisor.

- **Antigüedad:**

Los años de servicios que cada empleado tiene laborando en la misma institución.

Cuestionario PCO

Los empleados de la muestra evaluaron el nivel de identificación de un conjunto de características que se detallan a continuación con la cultura de sus organizaciones. Se usó una escala de Likert considerando un rango del 1 al 5, siendo 1 = NADA y 5 = BASTANTE

1. Adaptabilidad

Si es fácil adaptarse a la empresa.

2. Estabilidad

Si la empresa ofrece estabilidad

3. Reflexivo

Si le es permitido reflexionar sobre la ejecución de sus tareas a realizar en su trabajo.

4. Innovador

Si le es permitido ser innovar al realizar su trabajo.

5. Rápido

Si se le exige ser rápido en la ejecución de su trabajo.

6. Responsabilidad

Si le exigen responsabilidad en la ejecución de su trabajo.

7. Tomar riesgos

Si le permiten tomar riesgos en la ejecución de sus actividades.

8. Oportunidades crecimiento profesional.

Si la empresa le brinda oportunidad de crecimiento laboral.

9. Autonomía.

Si la empresa le permite tener autonomía en la ejecución de sus actividades.

10. Ser orientado a las reglas.

Si la empresa le exige seguir las reglas estipuladas en la empresa.

11. Ser analítico.

Si la empresa le permite analizar los trabajos antes de su ejecución.

12. Prestar atención a los detalles.

La empresa le permite prestar atención a los detalles en la ejecución de sus tareas.

13. Confrontar conflictos directamente.

Si la empresa le permite enfrentar los conflictos directamente.

14. Ser orientado al equipo.

Si la empresa le motiva a trabajar en equipo.

15. Compartir libremente información.

Si le es permitido compartir información relacionada a sus labores o actividades de la empresa.

16. Ser orientado a la gente.

Si piensa que la gestión de la empresa esta direccionada al bienestar del personal.

17. Justicia.

Si en la empresa se administra la justicia correctamente.

18. No estar restringido por muchas reglas.

Si la empresa tiene muchas reglas que cumplir.

19. Tolerancia.

Si la empresa es condescendiente con los errores cometidos en la ejecución de los trabajos.

20. Informalidad.

Si la empresa no exige ser formales dentro de la empresa.

21. Ser decidido.

Si la empresa estimula al personal a ser decididos en la ejecución de los trabajos.

22. Ser competitivo.

Si la empresa estimula la sana competitividad

23. Ser altamente organizado.

Si la empresa está orientada a la organización.

24. Orientación a los logros.

Si la empresa estimula al personal a cumplir con sus objetivos.

25. Tener una clara filosofía.

Si la empresa difunde sus políticas.

26. Ser orientado a los resultados.

Si la empresa premia los buenos resultados obtenidos.

27. Tener altas expectativas de desempeño.

Si la empresa requiere que el personal tenga un excelente desempeño

28. Ser agresivo.

Si la empresa incentiva al personal a ser agresivo al momento de ejecutar sus actividades.

29. Pago elevado por buen desempeño.

Si la empresa acostumbra realzar pagos extras por el buen desempeño de las actividades.

30. Seguridad de empleo.

Si los empleados se sienten seguros de mantener su puesto de trabajo.

31. Alentar el buen desempeño.

Si la empresa estimula el buen desempeño de las tareas asignadas.

32. Dar apoyo.

Si el personal percibe que tiene el apoyo de la empresa.

33. Ser calmado.

Si la empresa le permite ser calmado en la ejecución de las actividades.

34. Hacer amigos en el trabajo.

Si le permite realizar buenas relaciones personales con sus compañeros.

35. Ser socialmente responsable.

Si la empresa realiza actividades que estimula la responsabilidad social.

36. Entusiasmo por el trabajo.

Si se percibe que existe entusiasmo en la ejecución de los trabajos.

37. Trabajar horario extendido.

Si la empresa exige laborar en horarios extendidos.

38. Tener una buena reputación.

Si los empleados perciben que tienen una buena reputación por laborar en la empresa.

39. Énfasis en la calidad.

Si la empresa exige calidad en todas sus tareas.

40. Ser diferente que los demás.

Si la empresa respeta la individualidad de su personal.

41. Satisfacción.

Si el personal se encuentra feliz y conforme de laborar en la empresa.

En el anexo b, se muestra el formato de las encuestas realizadas a los empleados de las dos empresas.

3.7. Base datos 2: GERENTES

La base de datos 2 (gerentes), se hacen preguntas para determinar ciertas características específicas de cada una de las empresas, características personales de los gerentes y 7 preguntas relacionadas a las dimensiones de cultura organizacional de la empresa.

- **Tipo de Empresa:**

El tipo de empresa se caracterizó 0 para la Empresa Comercial y 1 para la empresa Industrial.

- **Edad**

Los años de vida que tienen los encuestados.

- **Genero**

El género de los encuestados se caracterizó 0 para varones y 1 para mujeres.

- **Nivel de cargo:**

El cargo se caracterizó con 4 para el nivel de los gerentes.

- **Antigüedad**

Son los años de servicios que tienen los funcionarios en la institución.

Dimensiones de la cultura organizacional:

Los Gerentes de la muestra, evaluaron el nivel de identificación de un conjunto de características que se detallan a continuación con la cultura de sus organizaciones. Se usó una escala de Likert considerando un rango del 1 al 5, siendo 1 = NADA y 5 = BASTANTE

1. Innovación y aceptación de riesgos

Innova tanto en los trabajos como en la tecnología aplicada a la empresa y acepta todo tipo de riesgos e incentiva a su personal a tener la misma actitud.

2. Atención a los detalles.

Se incentiva al personal que realicen sus trabajos con precisión, análisis y atención a los detalles.

3. Orientado a los resultados.

Se esperan excelentes resultados de la gestión realizada.

4. Orientado a la gente

Son las acciones tomadas sobre las personas que laboran en sus empresas.

5. Orientado a los equipos.

Son las acciones o actividades realizadas en torno de los equipos no en las personas.

6. Agresividad y competitividad

Se estimula al personal para que sean agresivos y competitivos en sus actividades, sin dar mayor énfasis a ser serviciales.

7. Estabilidad

Son las facilidades que la empresa brinda a sus empleados para tener un empleo fijo y crecimiento personal.

En el anexo a, se muestra el formato de las encuestas realizadas a los gerentes de área de las dos empresas.

3.8. Entrevistas a los Gerentes

Tanto en la empresa comercial como en la empresa industrial se realizó una entrevista a dos gerentes compuesta por nueve preguntas, las que se detallan a continuación:

1. Considera usted que dentro de su empresa la cultura organizacional es un mecanismo de control que determina conductas, pensamientos y manera de hacer las cosas en la organización?
2. Creería usted que las características adoptadas por una cultura organizacional en general, en este caso la ecuatoriana, influye y determina la cultura organizacional de su empresa?
3. En el proceso de selección de la empresa tienen en cuenta la concordancia entre los valores personales y los valores corporativos?

4. Conoce usted los mecanismos informales de transmisión de la cultura organizacional al interior de su compañía?
5. En esta empresa se preocupan por mantener un espacio físico adecuado para los empleados, lo cual logre influir positivamente en el desempeño y bienestar laboral?
6. Qué mecanismos utilizan para mantener un buen clima laboral, cuales son y cómo funciona?
7. Qué mecanismos utilizan para prevenir conflictos entre los empleados y que puedan poner en riesgo el clima laboral en la organización?
8. Cree que la empresa se diferencia de otras por el clima organizacional que se tiene?
9. Cree usted que los empleados se encuentran motivados dentro de la organización?

En el anexo c, se encontrará un resumen de las encuestas realizadas a los empleados de las empresas Comercial e Industrial, respectivamente.

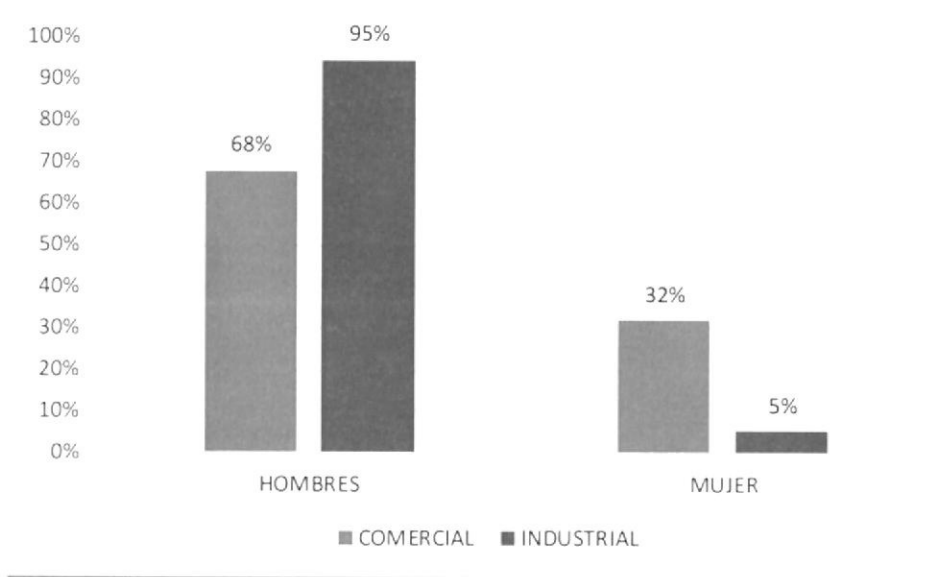
CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Datos descriptivos de la empresa comercial e industrial:

4.1.1. Género del personal

Gráfico 1 Género del personal



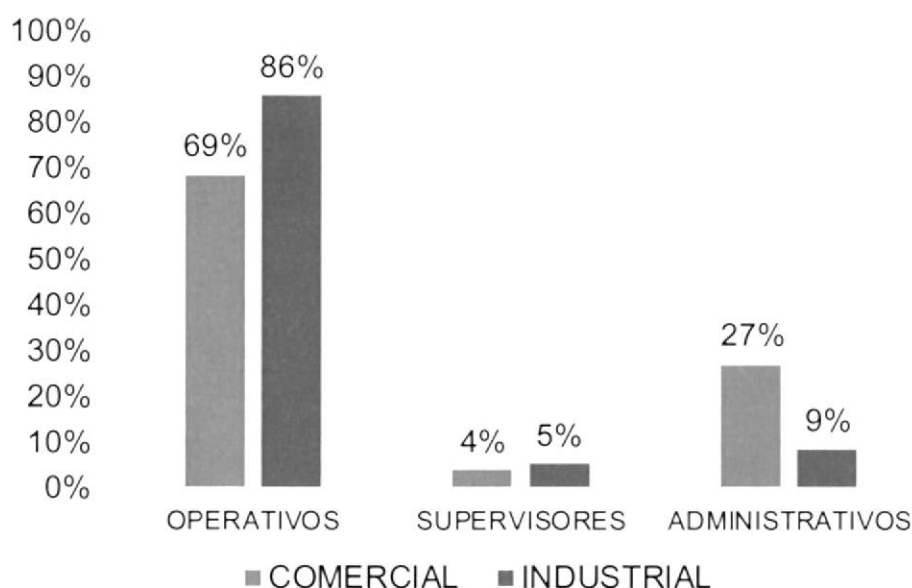
Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

La distribución de los empleados encuestados en las empresas comercial e industrial, nos muestran que existe mayor participación de personal femenino en la empresa comercial con un 32% mientras que en la industrial solo el 5%, dado que en la empresa comercial es indistinto la contratación de personal para cubrir las áreas como ventas, áreas que realizan gestiones de pre y post ventas, call centers de cobranzas y central de créditos, mientras que en la empresa industrial se concentra en la contratación de personal operativo que por lo general son hombres y tan solo el 5% de mujeres, mismas que se contratan para actividades administrativas.

4.1.2. Nivel de Cargos

Gráfico 2 Nivel de cargos



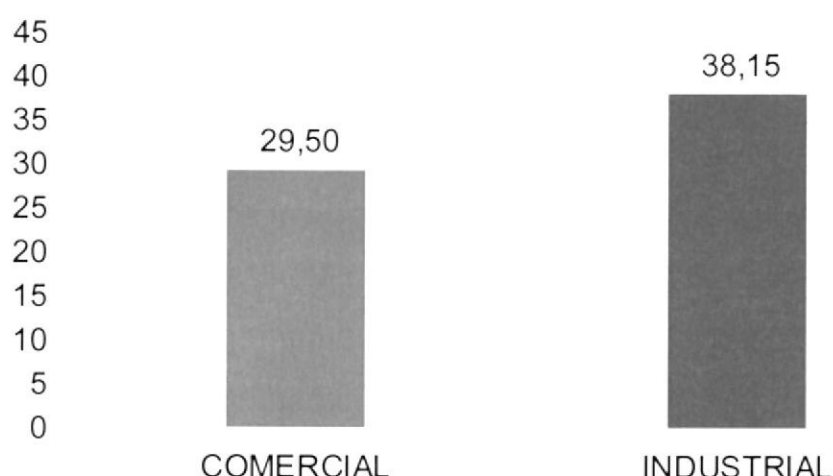
Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

La distribución de los empleados encuestados en las empresas comercial e industrial nos muestra que a nivel de supervisores no existe mayor diferencia, con relación al personal operativo, observamos que existe diferencia entre las dos empresas, existe una mayor concentración en la empresa industrial con 86% y en la empresa comercial el personal operativo ocupa el 69%, así mismo a nivel de personal administrativos la mayor concentración se encuentra en la empresa comercial con un 27% a diferencia de la empresa industrial donde tan solo el 9% representa el personal administrativo.

4.1.3. Edad Promedio del personal

Gráfico 3 Edad promedio



Fuente: Investigación
Elaborado por: Los Autores

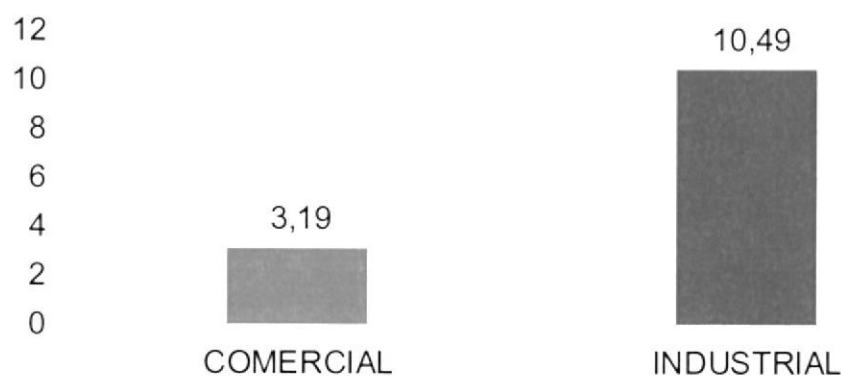
Estos resultados nos demuestran que la empresa comercial mantiene un nivel de edad promedio de 29.5 años, edad acorde a la tendencia del mercado no solo Ecuatoriano sino a nivel de Latino América, donde es de conocimiento general que existe discriminación para la contratación de personal con relación a la edad, dado que en los anuncios de solicitud de personal para puestos operativos, es común observar que uno de los requisitos es que sea menor a 35 años, inclusive en otros casos se solicita personal con menor edad.

En cambio en la empresa industrial observamos que no existe discriminación respecto de la edad de los trabajadores o al menos no los caracteriza, puesto que, al tener un nivel de 38.25 años de edad promedio, quiere decir que existe gran cantidad de empleados operativos con edad superior a los 40, 50 o 60 años.

Si analizamos la realidad de la población económicamente activa, las personas mayores de 35 años, en la mayoría de casos ni siquiera consiguen una entrevista.

4.1.4. Promedio de antigüedad del personal en las empresas

Gráfico 4 Antigüedad promedio



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Tomando como base el cuadro anterior, se puede evidenciar que existe una relación directa entre la edad promedio y la antigüedad promedio, dando como resultado que la empresa industrial alcanza una antigüedad promedio de **10.49 años** mientras que en la empresa comercial solo llega a **3.19 años** de antigüedad. La relación de la edad y antigüedad sustenta o bien el tiempo de la empresa en el mercado o en efecto la rotación y selección de personal mucho más joven.

La empresa comercial mantiene un nivel de antigüedad bastante bajo, ya que es una empresa que a partir del año 2008 hasta la actualidad ha tenido un crecimiento de personal del 156%, debido al incremento de nuevos locales de ventas, lo que ha conllevado a la necesidad de contratar más personal no solo de ventas sino también administrativo que por lo general son jóvenes.

En el caso de la empresa industrial, el hecho de mantener una antigüedad promedio alta, tiene un efecto positivo en cuanto a mantener una baja rotación del personal, conservar los niveles de productividad, y eliminar el efecto negativo que ocasiona el proceso de aprendizaje y adaptación por la contratación de nuevo personal.

4.1.5. Datos estadísticos descriptivos de las respuesta del personal de las empresas

4.1.5.1. Datos descriptivos - resultados Empresa Comercial

Tabla 1 Empresa Comercial

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Edad	29.5	6.79	18	48
Sexo	0.32	0.46	0	1
Nivel de cargo	0.76	0.51	0	2
Antigüedad	3.18	2.28	1	13
Adaptabilidad	4.18	0.97	1	5
Estabilidad	4.35	0.87	1	5
Reflexivo	4.10	0.74	1	5
Innovador	4.06	0.92	1	5
Rápido	3.96	0.92	1	5
Responsabilidad	4.06	0.76	2	5
Tomas riesgos	3.71	0.95	1	5
Oportunidades crecimiento profesional	3.68	1.20	1	5
Autonomía	3.86	0.72	2	5
Ser orientado a las reglas	4.11	0.88	1	5
Ser analítico	4.06	0.79	2	5
Prestar atención a los detalles	4.12	0.97	2	5
Confrontar conflictos directamente	3.42	1.10	1	5
Ser orientado al equipo	4.21	0.92	2	5
Compartir libremente información	3.64	1.07	1	5
Ser orientado a la gente	4.00	1.08	1	5
Justicia	3.64	0.89	2	5
No estar restringido por muchas reglas	3.62	0.76	2	5
Tolerancia.	3.68	0.90	1	5
Informalidad	3.57	1.01	1	5
Ser decidido	4.3	0.73	3	5
Ser competitivo	4.32	0.69	3	5
Ser altamente organizado	4.18	0.72	2	5
Orientación a los logros	4.24	0.71	2	5
Tener una clara filosofía.	4.04	0.89	2	5
Ser orientado a los resultados	4.21	0.79	2	5
Tener alta expectativa de desempeño	4.07	0.88	1	5
Ser agresivo	3.00	1.39	1	5
Pago elevado por buen desempeño	3.40	1.21	1	5
Seguridad de empleo	4.09	1.04	1	5

Alentar el buen desempeño	4.04	1.05	1	5
Dar apoyo	4.06	0.96	2	5
Ser calmado	3.97	0.90	1	5
Hacer amigos en el trabajo	4.21	0.72	1	5
Ser socialmente responsable	4.33	0.77	2	5
Entusiasmo por el trabajo	4.22	0.93	1	5
Trabajar horario extendido	4.13	10.07	1	5
Tener una buena reputación	4.29	0.69	2	5
Énfasis en la calidad	4.35	0.71	2	5
Ser diferente que los demás	4.19	0.81	2	5
Satisfacción	4.11	0.80	1	5

4.1.5.2. Datos descriptivos - resultados Empresa industrial

Tabla 2 Empresa industrial

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Edad	3.81	1.20	19	62
Sexo	0.05	0.22	0	1
Nivel de cargo	0.96	0.37	0	2
Antigüedad	10.49	9.98	1	35
Adaptabilidad	4.07	0.80	2	5
Estabilidad	3.25	1.37	1	5
Reflexivo	3.67	0.97	2	5
Innovador	3.70	1.02	2	5
Rápido	3.76	0.93	1	5
Responsabilidad	3.93	0.97	1	5
Tomas riesgos	3.80	1.02	1	5
Oportunidades crecimiento profesional	3.87	0.95	1	5
Autonomía	3.79	0.99	1	5
Ser orientado a las reglas	3.91	0.85	2	5
Ser analítico	3.72	0.94	1	5
Prestar atención a los detalles	3.68	0.97	1	5
Confrontar conflictos directamente	3.70	1.06	1	5
Ser orientado al equipo	3.87	0.92	1	5
Compartir libremente información	3.77	0.97	1	5
Ser orientado a la gente	3.80	1.09	1	5
Justicia	3.48	1.17	1	5
No estar restringido por muchas reglas	3.68	0.96	1	5
Tolerancia	3.62	0.96	1	5
Informalidad	3.54	1.04	1	5

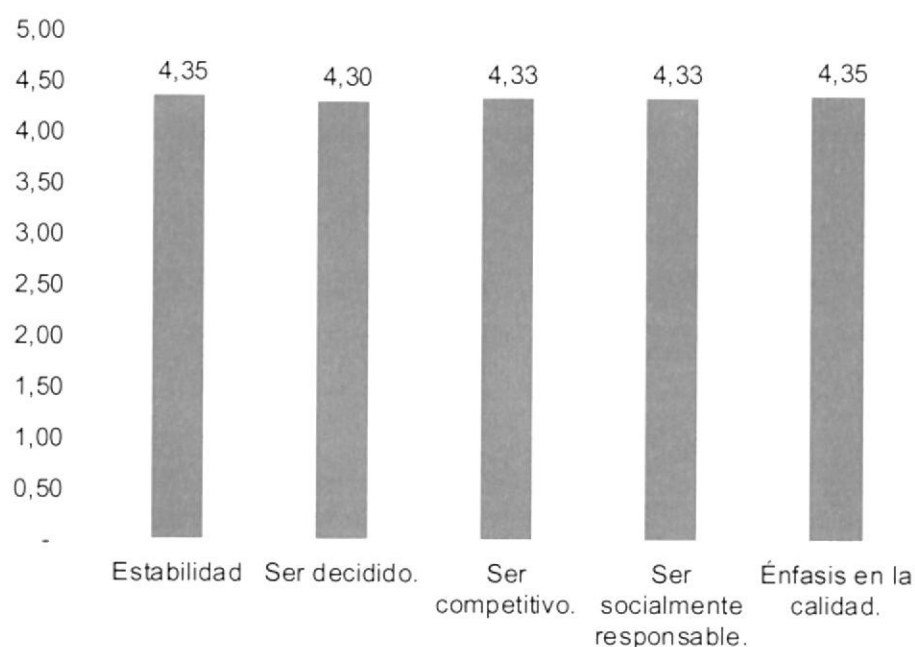
Ser decidido	3.87	0.88	1	5
Ser competitivo	3.82	0.95	1	5
Ser altamente organizado	3.81	1.00	1	5
Orientación a los logros	4.05	0.87	1	5
Tener una clara filosofía	3.84	0.95	1	5
Ser orientado a los resultados	4.04	0.75	2	5
Tener altas expectativas de desempeño	3.93	0.98	1	5
Ser agresivo	3.09	1.15	1	5
Pago elevado por buen desempeño	2.75	1.25	1	5
Seguridad de empleo	3.44	1.10	1	5
Alentar el buen desempeño	3.62	0.99	1	5
Dar apoyo	3.92	0.84	1	5
Ser calmado	3.69	0.89	1	5
Hacer amigos en el trabajo	4.13	0.80	2	5
Ser socialmente responsable	4.20	0.76	1	5
Entusiasmo por el trabajo	4.08	0.90	1	5
Trabajar horario extendido	4.09	0.71	2	5
Tener una buena reputación	4.02	0.81	1	5
Énfasis en la calidad	4.08	0.91	1	5
Ser diferente que los demás	3.95	0.88	1	5
Satisfacción	4.08	0.72	2	5

Fuente: cuestionarios PCO aplicados a los empleados de la muestra

Elaborado por: Los Autores (Yanira Caicedo y Wilson Pinos)

4.1.5.3. Resultados de cuestionario PCO

Gráfico 5 Los cinco ítems de mayor puntaje de la Empresa Comercial



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

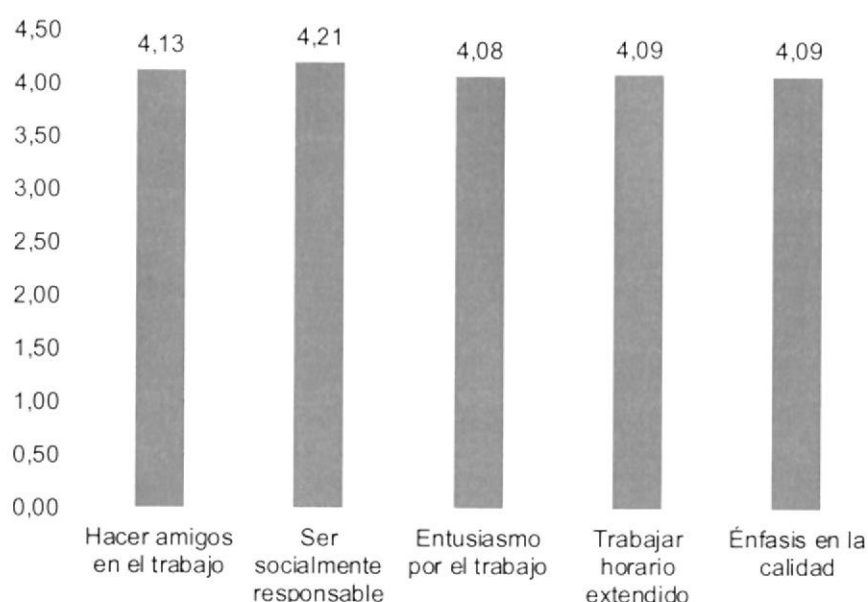
En estabilidad y énfasis en la calidad, son las dimensiones en donde se encuentran las variables más altas dentro de las respuestas brindadas por los empleados operativos de la empresa comercial. Si bien es cierto que en los resultados de estabilidad citados en cuadros anteriores, el promedio de estabilidad en la empresa comercial 3.19 años es mucho menor, comparada con el promedio de estabilidad de los empleados en la empresa industrial que tienen 10.49 años de antigüedad, sin embargo a nivel de empresas de retail este nivel de estabilidad es considerado alto dado la gran cantidad de empresas que constantemente están en búsqueda de personal con experiencia ofreciendo paquetes remunerativos y beneficios atractivos, características que en pocos casos hacen que el personal decida cambiarse, dando como resultado que las variables como estabilidad, ser decidido, ser competitivo, ser socialmente responsable y énfasis en la calidad llegue a niveles entre 4,30 y 4,35 es decir niveles muy cerca del nivel máximo que es 5.

La variable énfasis en la calidad es otra de las variables más altas de los resultados obtenidos ya que al ser una empresa que depende 100% de sus

ventas a clientes, ya sean estos clientes reiterativos o nuevos, la calidad de servicio y atención al cliente es de suma importancia ya que de esta manera logramos comprometerlos, fidelizar sus compras y ser portadores del buen trato y calidad de atención al cliente que la empresa comercial brinda a sus clientes, todo esto porque estamos en una época donde la mala calidad de servicio puede ser difundida fácilmente a través de las redes sociales, provocando una disminución en ventas y mala imagen para la empresa.

Los resultados de las variables ser competitivo y socialmente responsable llegan a niveles altos porque están relacionadas con las demás variables como la estabilidad que genera una buena actitud de servicio, a su vez conlleva a dar seguridad y ser disidido al momento de afrontar a los clientes, teniendo en cuenta que su actitud y forma de trabajar debe estar encaminada a demostrar que somos socialmente responsables para con nuestro gran mercado de clientes que en su mayoría se encuentran en los niveles considerados medio y bajo de nuestra sociedad.

Gráfico 6 Los cinco ítems de mayor puntaje de la empresa industrial

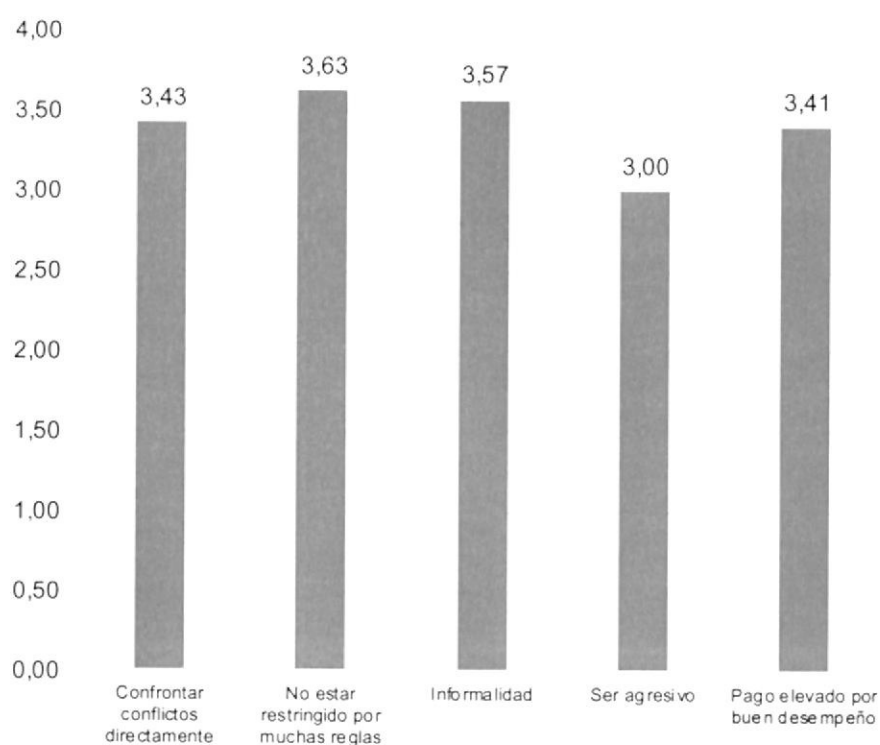


Fuente: Investigación
Elaborado por: Los Autores

La variable ser socialmente responsable alcanza el nivel 4,21 en la empresa industrial, lo que determina que debe existir un compromiso en poner mucha atención a los detalles y calidad de trabajo, características que hacen que una empresa trabaje por un lado en pro de fines comunitarios y por el tipo de labor que desempeñan no pueden dejar de lado ningún proceso por más insignificante que parezca, porque de darse fallas en el producto final no solo provocaría pérdidas materiales, de capital, sino también de vidas humanas.

La empresa industrial tiene otra de sus variables más altas en hacer amigos en el trabajo, este resultado también explica el promedio alto de antigüedad 10.49 años que tienen los empleados, demostrando que en su lugar de trabajo se sienten como en familia y el trabajo lo realizan con entusiasmo que es otra de las variables más altas según los resultados de este análisis, adicional no tienen inconveniente en trabajar horarios extendidos ya que su permanencia en el lugar de trabajo es por lo general en un ambiente de camaradería sin dejar de lado el poner énfasis en la calidad del producto como es el caso de una embarcación que debe brindar seguridad en un cien por ciento ya que será para el uso de las personas.

Gráfico 7 Los cinco ítems de menor puntaje de la empresa comercial



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

El componente de agresividad es la variable que tiene una valoración muy baja en los resultados de los empleados de la empresa comercial, en este caso se debe a que los empleados están comprometidos totalmente con la buena atención al cliente, debe demostrarse una buena actitud por parte de los vendedores para cerrar negociaciones, la agresividad como herramienta de presión al momento de querer cerrar una negociación o venta puede ser considerada por el cliente como un acoso o momentos de mucha presión, con lo cual terminaría ahuyentando a los clientes en lugar de convencerlos de realizar una compra.

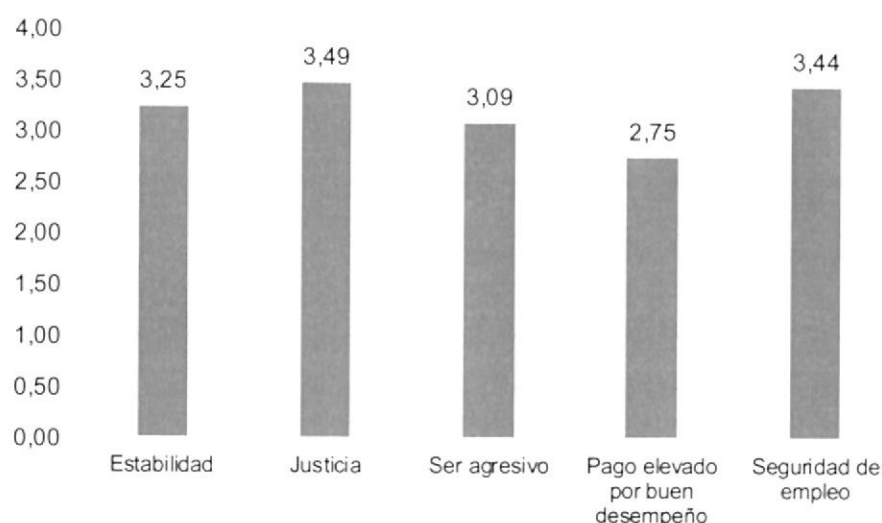
De igual manera las variables con resultados más bajos están correlacionadas, es decir la informalidad, el no estar sujeto a reglas y confrontar conflictos directamente son resultados que determinan que en la empresa comercial existen políticas y reglas sólidamente definidas, mismas que los

empleados deben seguir al pie de la letra para poder lograr los objetivos trazados por la empresa.

En cuanto al pago elevado por buen desempeño es también una de las variables más bajas, variable que al parecer desentona un poco los resultados ya que al tener nuestras variables altas en estabilidad, calidad, competitividad no es lógico que las remuneraciones sean poco atractivas, porque provocarían que tengamos una alta tasa de rotación de personal y la variable estabilidad estaría dentro de las variables con resultados más bajos, lo cual no es así ya que la tendencia de la empresa comercial en este caso es mantener remuneraciones que estén igual o por arriba de la media del mercado inclusive con el personal operativo que fueron objeto de nuestro análisis.

De todas maneras los niveles de estas cinco variables no creo que estén en niveles demasiado bajos que preocupen a la administración de la empresa comercial, sin embargo se debe trabajar en actividades que mejoren los niveles de percepción de estas variables.

Gráfico 8 Los cinco ítems de menor puntaje de la empresa industrial



Fuente: Investigación
Elaborado por: Los Autores

En la empresa industrial la variable más baja fue la de pago elevado por buen desempeño que está dentro del componente de estabilidad, teniendo contraste con la variable de justicia que está dentro del mismo componente, puesto que el empleado siempre está en busca de generar una proporcionalidad en el desarrollo de las actividades empresariales.

Al basar nuestras encuestas en el personal operativo de la empresa industrial podemos observar que las variables con resultados más bajos son estabilidad, justicia, pago elevado por buen desempeño, seguridad en el empleo, resultados que nos demuestran que existe inseguridad por parte de este grupo de empleados en mantenerse en el puesto de trabajo, esto quizá porque son personal sin una formación académica que garantice su permanencia, en muchos de los casos el personal contratado para tareas operativas no poseen experiencia en las tareas a realizar, es decir son totalmente informales, estos resultados contrastan con los niveles de antigüedad promedio que la empresa industrial tiene. La variable agresividad también tiene un nivel bajo debido a que el personal operativo en su gran mayoría no trata con el cliente directamente, solo se enfoca en sus tareas, corroborando los resultados de poner énfasis en la calidad de su trabajo que es una variable con resultado alto en la empresa industrial.

4.1.5.4. Análisis de correlación de los indicadores PCO.

A continuación detallaremos las variables que tienen mayor correlación.

1. Dar apoyo y alentar el buen desempeño tiene una correlación positiva y relativamente alta (0.6792).
2. Ser innovador y ser reflexivo tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5998).
3. Énfasis en la calidad y tener buena reputación tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5720).
4. Entusiasmo por el trabajo y ser socialmente responsable tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5648).
5. Oportunidades de crecimiento profesional y tomar riesgos tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5449).
6. Tomar riesgos y responsabilidad tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5429).
7. Ser socialmente responsable y ser altamente responsable tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5359).
8. Ser orientado al equipo y prestar atención a los detalles tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5353).
9. Tener altas expectativas de desempeño y ser orientado a los resultados tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5281).
10. Ser orientado a la gente y ser orientado al equipo tienen una correlación positiva y relativamente alta (0.5219).

(Ver anexo d, tabla de correlación de los indicadores PCO)

4.1.7 Análisis de componentes principales

Tabla 3 Componentes principales

Rho = 0.5838

COMPONENTES	VALORES PROPIOS	ACUMULATIVA
Comp.1	12.19	0.30
Comp.2	2.59	0.36
Comp.3	2.23	0.42
Comp.4	1.90	0.47
Comp.5	1.63	0.51
Comp.6	1.53	0.55
Comp.7	1.24	0.58
Comp.8	1.19	0.61
Comp.9	1.17	0.64
Comp.10	1.09	0.67
Comp.11	1.01	0.69

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Tabla 4 Resultados de los componentes principales

Variable	Orientado a los resultados	Orientado a los equipos	Innovación y aceptación de riesgos	Estabilidad	Orientado a la gente	Atención a los detalles	Agresividad y competitividad
1. Adaptabilidad	0.15	0.00	0.12	-0.36	0.15	0.09	0.13
2. Estabilidad	0.09	0.30	-0.13	-0.11	0.23	-0.05	-0.23
3. Reflexivo	0.15	-0.01	0.02	-0.31	0.30	-0.12	0.03
4. Innovador	0.17	-0.08	0.00	-0.23	0.25	0.01	0.01
5. Rápido	0.18	0.06	0.16	-0.12	-0.12	-0.00	0.14
6. Responsabilidad	0.16	-0.02	0.23	0.07	-0.20	0.17	-0.02
7. Tomas riesgos	0.13	-0.03	0.37	0.04	0.02	0.21	0.10
8. Oportunidades crecimiento profesional	0.16	-0.01	0.25	-0.02	-0.20	0.12	0.11
9. Autonomía	0.10	-0.07	0.34	0.12	0.25	-0.01	-0.16
10. Ser orientado a las reglas	0.18	-0.02	0.17	0.00	-0.02	-0.01	-0.21
11. Ser analítico	0.17	-0.00	0.03	-0.12	-0.07	0.10	-0.18
12. Prestar atención a los detalles	0.19	0.07	-0.06	-0.15	-0.14	0.01	0.12
13. Confrontar conflictos directamente	0.09	0.28	-0.00	-0.12	-0.00	0.22	0.15
14. Ser orientado al equipo	0.19	0.06	0.07	-0.16	-0.18	-0.15	0.01
15. Compartir libremente información	0.08	0.34	0.13	-0.18	-0.03	0.11	0.01
16. Ser orientado a la gente	0.20	-0.00	-0.06	-0.18	0.05	0.03	0.13
17. Justicia	0.14	0.27	-0.23	-0.05	0.09	0.07	-0.02
18. No estar restringido por muchas reglas	0.13	0.01	-0.10	0.06	0.19	-0.08	0.23
19. Tolerancia	0.14	0.03	-0.20	0.15	-0.04	-0.29	0.29
20. Informalidad	0.04	0.35	0.06	0.32	0.20	-0.07	0.24
21. Ser decidido	0.15	-0.06	0.22	0.13	0.10	-0.32	0.11

22. Ser competitivo	0.15	-0.08	0.23	0.14	0.05	-0.30	-0.04
23. Ser altamente organizado	0.19	-0.07	-0.00	0.01	0.15	-0.21	-0.23
24. Orientación a los logros	0.19	-0.12	0.06	0.15	0.00	-0.00	-0.14
25. Tener una clara filosofía	0.16	0.19	-0.08	0.16	0.07	0.06	-0.17
26. Ser orientado a los resultados	0.17	-0.11	0.06	0.12	-0.01	0.07	-0.02
27. Tener altas expectativas de desempeño	0.16	-0.17	-0.20	0.07	-0.05	0.02	0.01
28. Ser agresivo	0.04	0.21	-0.01	0.31	0.21	0.35	0.12
29. Pago elevado por buen desempeño	0.14	0.24	0.00	0.17	0.00	-0.21	0.00
30. Seguridad de empleo	0.11	0.29	-0.03	0.15	-0.12	-0.00	-0.35
31. Aumentar el buen desempeño	0.19	0.02	-0.15	0.09	-0.25	-0.12	-0.11
32. Dar apoyo	0.18	0.05	-0.09	-0.00	-0.34	0.07	-0.08
33. Ser calmado	0.15	-0.03	-0.10	-0.00	-0.28	-0.14	0.26
34. Hacer amigos en el trabajo	0.12	-0.02	-0.19	-0.17	0.08	-0.06	-0.08
35. Ser socialmente responsable	0.20	-0.06	-0.10	0.03	-0.05	-0.08	0.01
36. Entusiasmo por el trabajo	0.19	-0.15	-0.10	0.06	0.02	0.15	-0.00
37. Trabajar horario extendido	0.12	-0.12	-0.09	0.17	0.04	0.21	0.35
38. Tener una buena reputación	0.15	-0.26	-0.16	0.06	0.23	0.06	0.00
39. Énfasis en la calidad	0.17	-0.17	-0.26	0.01	0.06	0.14	-0.10
40. Ser diferente que los demás	0.13	-0.14	-0.04	0.16	0.04	0.31	-0.14

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

En la tabla anterior se verifica el peso de cada una de las variables por cada uno de los componentes. Indiferente que la valoración sea positiva o negativa se considera el mayor valor sobre cada componente, y es así que se ha podido agrupar cada variable sobre una categoría específica en donde prima las características del trabajo en equipo, la estabilidad, la orientación hacia los objetivos y demás que ayudan a formar una buena cultura organizacional.

Tabla 5 Análisis de componentes rotados

Rotación: PROMAX oblicua (Kaiser Off) Rho = 0,5838

COMPONENTES ROTADOS

Variable	Orientado a los resultados	Orientado a los equipos	Innovación y aceptación de riesgos	Estabilidad	Orientado a la gente	Atención a los detalles	Agresividad y competitividad	Unexplained
1. Adaptabilidad	-0.02	0.16	<u>0.44</u>	-0.12	-0.02	-0.07	-0.05	.3374
2. Estabilidad	-0.04	-0.22	0.21	<u>0.38</u>	-0.02	-0.10	0.08	.4261
3. Reflexivo	-0.00	-0.08	<u>0.46</u>	-0.03	0.12	-0.03	-0.07	.3465
4. Innovador	0.12	-0.00	<u>0.38</u>	-0.06	0.066	-0.07	-0.05	.3792
5. Rápido	-0.09	<u>0.27</u>	0.14	-0.03	0.05	0.11	-0.01	.4141
6. Responsabilidad	0.03	<u>0.38</u>	-0.087	0.02	0.04	-0.04	0.00	.4141
7. Tomas riesgos	0.01	<u>0.42</u>	0.08	-0.12	0.14	-0.15	0.14	.353
8. Oportunidades crecimiento profesional.	-0.03	<u>0.40</u>	0.01	-0.07	0.04	0.03	0.00	.3946
9. Autonomia	0.04	0.14	0.08	0.043	<u>0.38</u>	-0.28	0.08	.4255
10. Ser orientado a las reglas	0.03	0.16	0.04	0.16	<u>0.19</u>	-0.10	-0.07	.4389
11. Ser analítico	0.08	0.13	0.09	<u>0.15</u>	-0.03	-0.09	-0.13	.5222
12. Prestar atención a los detalles	-0.00	0.12	0.12	0.02	-0.09	<u>0.20</u>	-0.04	.4143
13. Confrontar conflictos directamente	-0.07	0.15	0.15	0.07	-0.22	0.02	<u>0.20</u>	.5539
14. Ser orientado al equipo	-0.12	0.14	0.11	0.09	0.07	<u>0.17</u>	-0.14	.3549
15. Compartir libremente información	-0.22	0.18	0.16	<u>0.18</u>	-0.11	-0.06	0.10	.4761
16. Ser orientado a la gente	0.08	0.06	<u>0.26</u>	-0.04	-0.05	0.11	-0.01	.3795
17. Justicia	0.05	-0.12	0.13	<u>0.25</u>	-0.17	0.07	0.17	.4053
18. No estar restringido por muchas reglas	0.10	-0.078	0.14	-0.09	0.08	0.19	<u>0.20</u>	.6016
19. Tolerancia	0.01	-0.13	-0.04	-0.05	0.11	<u>0.48</u>	0.14	.3647
20. Informalidad	-0.13	-0.00	-0.05	0.09	0.15	0.13	<u>0.54</u>	.2996
21. Ser decidido	-0.07	0.07	0.06	-0.07	<u>0.45</u>	0.15	0.06	.3429
22. Ser competitivo	-0.05	0.07	-0.00	0.02	<u>0.45</u>	0.06	-0.00	.3775
23. Ser altamente organizado	0.10	-0.10	0.12	0.18	<u>0.28</u>	-0.02	-0.08	.3395
24. Orientación a los logros	0.185	0.09	-0.05	0.09	<u>0.19</u>	-0.02	-0.00	.4331
25. Tener una clara filosofía	0.10	-0.02	-0.04	<u>0.32</u>	0.01	-0.03	0.19	.4535
26. Ser orientado a los resultados	<u>0.17</u>	0.15	-0.02	-0.00	0.11	0.00	0.03	.532
27. Tener altas expectativas de desempeño	<u>0.27</u>	-0.02	-0.03	-0.02	-0.02	0.15	-0.04	.4784
28. Ser agresivo	0.17	0.09	-0.08	0.07	-0.10	-0.11	<u>0.53</u>	.3764
29. Pago elevado por buen desempeño	-0.11	-0.02	-0.05	<u>0.24</u>	0.18	0.19	0.19	.4454
30. Seguridad de empleo	-0.04	-0.00	-0.18	<u>0.50</u>	0.00	-0.05	0.06	.3781
31. Alentar el buen desempeño	0.07	0.01	-0.16	0.22	0.02	<u>0.24</u>	-0.08	.2952
32. Dar apoyo	0.05	0.16	-0.13	<u>0.18</u>	-0.13	0.16	-0.11	.3377
33. Ser calmado	-0.02	0.09	-0.05	-0.10	-0.01	<u>0.43</u>	-0.05	.4422

34. Hacer amigos en el trabajo	0.11	-0.16	<u>0.19</u>	0.08	-0.04	0.05	-0.12	6307
35. Ser socialmente responsable	0.13	0.00	0.02	0.04	0.07	<u>0.18</u>	-0.03	.442
36. Entusiasmo por el trabajo	<u>0.30</u>	0.07	0.03	-0.01	-0.02	0.02	0.02	.3986
37. Trabajar horario extendido	<u>0.27</u>	0.13	-0.00	-0.26	-0.08	0.17	0.26	.4539
38. Tener una buena reputación	<u>0.38</u>	-0.10	0.11	-0.10	0.06	-0.00	0.02	.361
39. Énfasis en la calidad	<u>0.38</u>	-0.09	0.04	0.04	-0.10	0.01	-0.04	.3501
40. Ser diferente que los demás	<u>0.35</u>	0.12	-0.07	0.05	-0.05	-0.16	0.08	.4776

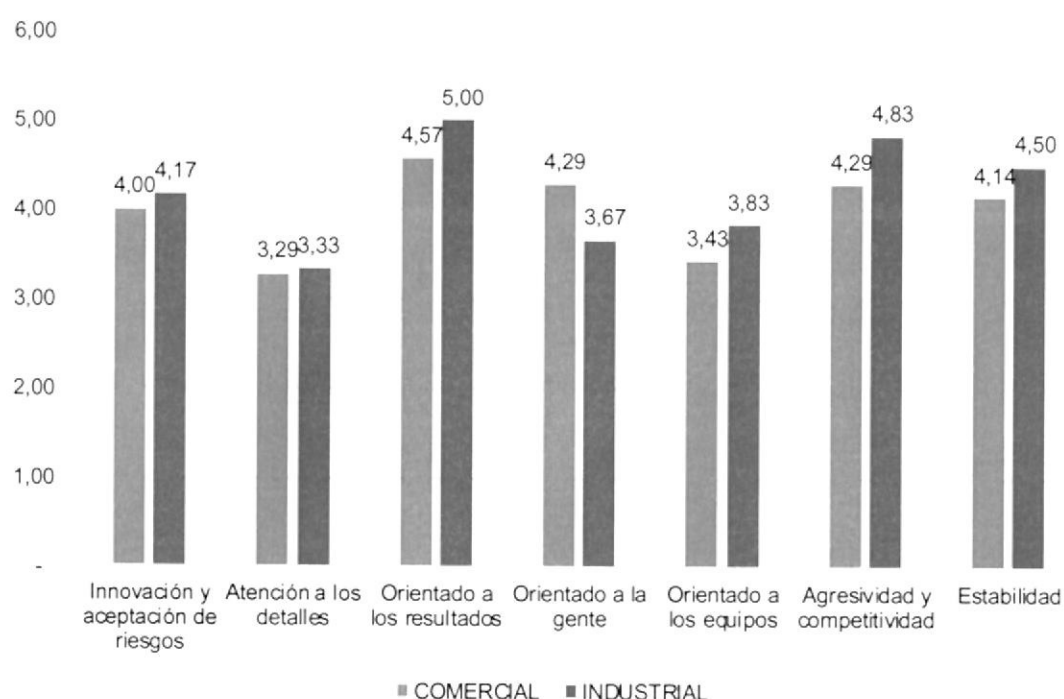
Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

4.1.5.5. Resultados de las encuestas realizadas a los Gerentes de importantes empresas una del sector comercial y una del sector industrial

Se elaboró una encuesta a 14 gerentes, 7 gerentes de la empresa comercial y 7 gerentes de la empresa industrial, se preguntó sobre las características de la cultura organizacional de sus empresas, orientado a las bases propuestas por O'Reilly.

Gráfico 9 Niveles promedio de las Dimensiones culturales-gerentes



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Los resultados obtenidos con las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas en estudio, se puede destacar de manera proporcional que los 7 componentes tienen resultados similares para las dos entidades. El componente de orientación a los resultados es el preponderante, debido a que tiene el soporte en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, logrando el éxito de la empresa mediante el trabajo realizado individual o en equipo. La agresividad y competitividad son variables que caracterizan al personal de las dos empresas

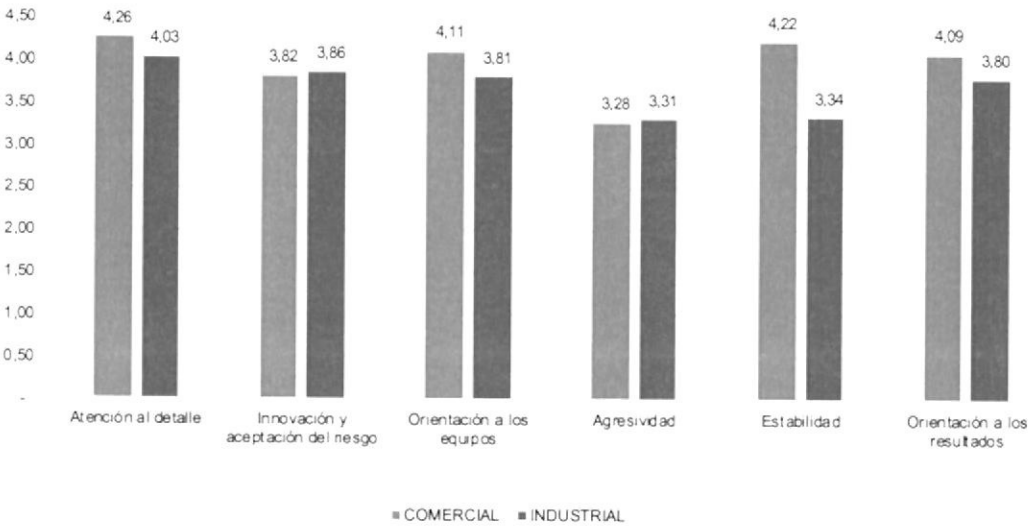
para hacer frente a cada uno de los conflictos que se les pueden presentar en el transcurso del desarrollo de sus actividades.

Tanto en la empresa comercial como en la empresa industrial tienen su nivel más bajo en la variable atención a los detalles, quizá porque los gerentes están orientados al logro de los resultados institucionales, para lo cual también deben impulsar acciones para incrementar la productividad, agresividad y competitividad, es decir lograr los resultados a cualquier costo, estos resultados nos aclaran la orientación de las variables por parte del personal operativo, quienes a parte de preocuparse por lograr los resultados esperados, también ponen todo su empeño en los detalles y la calidad de su trabajo. Las variables orientación a los detalles y orientación a los equipos tienen niveles bajos según la percepción de los Gerentes de las dos empresas a diferencia de la percepción de los empleados operativos quienes tienen en estas variables los niveles más altos.

Si queremos que tanto los Gerentes como los empleados operativos tengan niveles de percepción parecidos, se debería trabajar en comprometer a los Gerentes a que se involucren en los procesos básicos, en los detalles, reglas y políticas que el personal operativo cumple a diario y a su vez el personal operativo debe estar informado de los objetivos institucionales y de cada área, objetivos que se determinan en los procesos de planificación estratégica y por lo general son de conocimiento de Gerentes y mandos medios, pero no llegan hasta los niveles bajos como el personal operativo.

**4.1.5.6. Resultados de dimensiones de cultura organizacional, muestra-
empleados**

Gráfico 10 Dimensiones culturales-empleados



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a los resultados obtenidos en los datos de componentes principales de las encuestas realizadas al personal operativo mediante el cuestionario de 40 preguntas, se realizó el análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los componentes, y considerando las cargas mayores a 0.3 en una dimensión, se realizó la agrupación de cada característica de la cultura en un determinado componente, lo cual se muestra en la tabla 5. Resultado de componentes principales de cultura organizacional. Aplicando esta regla solamente 17 de 40 características de la cultura organizacional cumplen con este criterio.

Adicionalmente, de los 7 componentes, un componente tenía una sola carga significativa y siguiendo las recomendaciones de Jhonson (1996) no fue incluido en el análisis, por lo tanto el análisis de la cultura organizacional se

basara en 6 dimensiones de la cultura organización y no en 7 como inicialmente se planteó.

Los resultados obtenidos tienen sus niveles más altos en los las variables atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación al trabajo en equipo y en la variable innovación y aceptación del riesgo, resultados que coinciden entre las dos empresas, sin embargo en la variable estabilidad existe una percepción mayor por parte de los empleados de la empresa comercial a pesar que en la empresa industrial la antigüedad es muy superior. La variable agresividad para el personal operativo tiene los resultados más bajos, mientras que a nivel de los gerentes es una de las variables más altas tanto en la empresa comercial como para la empresa industrial, esto se explica que a nivel de los operativos no necesitan tener un estilo agresivo para cumplir con sus funciones, mientras que los gerentes si necesitan tener un estilo agresivo para lograr los resultados esperados.

La variable orientación a la gente fue considerada solo en las encuestas a los gerentes por cuanto en los resultados del personal operativo los resultados no tuvieron mayor incidencia.

Tabla 6 Resultado de los componentes principales de cultura organizacional, muestra-empleados.

Items	Variables	Atención a los detalles	Innovación y aceptación del riesgo	Orientación a los equipos	Estabilidad	Orientación a los resultados	Orientación a la gente	Agresividad
1	36. Entusiasmo por el trabajo	0,305						
2	38. Tener una buena reputación	0,387						
3	39. Énfasis en la calidad	0,385						
4	40. Ser diferente que los demás	0,359						
5	6. Responsabilidad		0,389					
6	7. Tomar riesgos		0,429					
7	8. Oportunidades de crecimiento profesional		0,408					
8	1. Adaptabilidad			0,448				
9	3. Reflexivo			0,467				
10	4. Innovador			0,387				
11	2. Estabilidad				0,384			
12	30. Seguridad de empleo				0,509			
13	9. Autonomía					0,38		
14	22. Ser competitivo					0,454		
15	33. Ser calmado						0,431	
16	20. Informalidad							0,543
17	28. Ser agresivo							0,539

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

En el componente 1 se encuentra entusiasmo por el trabajo, buena reputación, énfasis en la calidad, ser diferente a los demás. Haciendo una comparación con las dimensiones encontradas por O'Reilly et al. (1991), a este componente se los puede denominar **ATENCIÓN AL DETALLE**.

En el componente 2 se encuentra: Responsabilidad, Tomar riesgos y Oportunidades de crecimiento profesional, a este componente lo denominaremos **INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL RIESGO**

En el componente 3 se encuentra: Adaptabilidad, Reflexivo e Innovador, a este componente lo denominaremos **ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS**, llamando mucho la atención que el componente INNOVADOR tenga un puntaje de 0,387 recayendo en la dimensión de Orientación a los equipos.

En el componente 4 se encuentra: Estabilidad y Seguridad de empleo, a este componente lo denominaremos **ESTABILIDAD**.

En el componente 5 se encuentra: Autonomía y Ser comprensivo, a este componente lo denominaremos **ORIENTACION A LOS RESULTADOS**.

En el componente 6 se encuentra: Informalidad y Ser agresivo, a este componente lo denominaremos **AGRESIVIDAD**.

Ser calmado, componente con 0,431 es el único que recae en **Orientación a la gente**, y por considerarse como un dato aislado, no se lo considera dentro de las dimensiones culturales a estudiar en este proyecto.

Tabla 7 Resultados de evaluación en las dimensiones de la cultura – EMPLEADOS

Se calculó un valor para las siguientes variables del estudio de cada dimensión y se utilizó el promedio del valor de los ítems que componen las dimensiones antes descritas.

VARIABLE	OBSERVACIONES	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO
Atención al detalle	300	4.15	0.66	1.75	5
Innovación y aceptación del riesgo	300	3.84	0.81	1.33	5
Orientación a los equipos	300	3.96	0.78	1.33	5
Agresividad	300	3.30	0.964	1.00	5
Estabilidad	300	3.78	0.99	1.00	5
Orientación a los resultados	300	3.95	0.72	1.50	5

POR EMPRESA

EMPRESA COMERCIAL

VARIABLE	OBSERVACIONES	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO
Atención al detalle	150	4.26	0.64	2.00	5
Innovación y aceptación del riesgo	150	3.82	0.83	1.66	5
Orientación a los equipos	150	4.11	0.73	1.33	5
Agresividad	150	3.28	0.98	1.00	5

Estabilidad	150	4.22	0.76	1.50	5
Orientación a los resultados	150	4.09	0.56	2.50	5

EMPRESA INDUSTRIAL

VARIABLE	OBSERVACIONES	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	MINIMO	MAXIMO
Atención al detalle	150	4.03	0.66	1.75	5
Innovación y aceptación del riesgo	150	3.86	0.78	1.33	5
Orientación a los equipos	150	3.81	0.79	2.33	5
Agresividad	150	3.31	0.94	1.00	5
Estabilidad	150	3.34	1.00	1.00	5
Orientación a los resultados	150	3.80	0.82	1.50	5

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

4.1.5.6.1. Análisis de las diferencias entre la cultura organizacional percibida por los empleados y la percibida por los gerentes.

Gráfico 11 Cuadro comparativo gerente – empleados de la empresa comercial



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

En los resultados obtenidos acerca de la percepción de las características que determinan la cultura organizacional de la empresa comercial, tenemos que las variables atención al detalle, orientación a los equipos y estabilidad son superiores por parte de los empleados a la percepción por parte de los gerentes, esto explica que en la empresa comercial es de suma importancia cuidar a sus clientes reiterativos y dar buena imagen para captar nuevos clientes, trabajar en equipo, ya que si uno de los vendedores capta toda o la mayoría de ventas, puede existir conflicto con sus compañeros, además que como unidades de negocio o puntos de ventas, no solo tienen objetivos individuales sino objetivos de equipo de ventas, que de no cumplirlos, afectaría en los ingresos de todo el equipo, inclusive del líder o jefe del punto de ventas.

Al igual que en la empresa industrial y de la mayoría de empresas, las variables agresividad y orientación a los resultados son características que identifican a los gerentes con niveles de percepción superiores a la percepción por parte de los empleados. La variable innovación y aceptación del riesgo es un poco más alta en cuanto a los gerentes, pero los empleados también tienen un nivel cercano respecto de esta característica, lo que nos demuestra que en la empresa comercial objeto de este estudio, tanto los gerentes como empleados son innovadores, toda idea para mejorar puede tener dos vías, ya sea desde el grupo del directorio, gerentes regionales, jefes, personal operativo, como también pueden venir por ejemplo desde los vendedores que participan sus ideas para mejorar las ventas, captar nuevos clientes, que son comunicados en las reuniones semanales a los jefes de ventas, a su vez son compartidas con los gerentes regionales de ventas y llegan hasta el directorio que de ser aceptada será comunicada a todos los equipos de trabajo a nivel nacional.

Gráfico 12 Cuadro comparativo gerente – empleados de la empresa industrial



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

En el cuadro que antecede podemos observar que los resultados obtenidos respecto de las características que determinan la cultura organizacional de la empresa industrial son más altos que los resultados obtenidos por parte de los empleados, tan solo en la variable atención al detalle, la percepción de los empleados es superior a la de los gerentes, la variable orientación a los equipos tienen los mismos resultados, lo que nos da a entender que existe compromiso, buen ambiente de trabajo y confían en sus compañeros.

Las variables agresividad y orientación a los resultados son características con resultados superiores por parte de los gerentes, ya que tanto en la empresa industrial objeto de este estudio como en cualquier otra empresa los gerentes deben cumplir con los objetivos y métricas propuestas y aprobadas por los directivos de la empresa, para lo cual también es importante que los gerentes perciban que la empresa les brinda estabilidad, resultado que también lo podemos observar es superior por parte de los gerentes que los empleados.

Considerando la gran diferencia de los tamaños de las muestras entre los gerentes y empleados, hemos decidido utilizar pruebas de hipótesis sobre las diferencias de la media de los empleados y una media hipotética igual a la media de los gerentes en cada una de las dimensiones.

Tabla 8 Innovación y aceptación del riesgo (Empresa comercial)

Variable	Observ	Media	Std. Err	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Innovación y aceptación del riesgo	150	3.82	0.06	0.83	3.68	3.95
mean = mean (Innovación y aceptación del riesgo) t = -2.6099						
Ho: mean = 4 degrees of freedom = 149						
Ha: mean < 4 Ha: mean != 4 Ha: mean > 4						
Pr(T < t) = 0.005 Pr(T > t) = 0.010 Pr(T > t) = 0.995						

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable “**Innovación y aceptación del riesgo**” de los Gerentes es 4,00 y la media de de la variable “**Innovación y aceptación del riesgo**” los empleados es 3,82, el resultado del valor P es menor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que su organización es más innovadora, que lo percibido por los empleados.

Tabla 9 Atención al detalle (Empresa comercial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Atención al detalle	150	4.26	0.05	0.64	4.16	4.36
mean = mean (Atención al detalle) t = 18.4518						
Ho: mean = 3.29 degrees of freedom = 149						
Ha: mean < 3.29 Ha: mean != 3.29 Ha: mean > 3.29						
Pr(T < t) = 1.0000 Pr(T > t) = 0.0000 Pr(T > t) = 0.0000						

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable “**Atención al detalle**” de los Gerentes es 3,29, y la media de de la variable “**Atención al detalle**” los empleados es 4,26, el resultado del valor P es mayor a 0.05 lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que en su organización es menor la atención a los detalles que los empleados.

Tabla 10 Orientación a los resultados (Empresa comercial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Orientación a los resultados	150	4.09	0.04	0.56	4.00	4.18
mean = mean(Orientación a los resultados)			t = -10.1769			
Ho: mean = 4.57		degrees of freedom =		149		
Ha: mean < 4.57		Ha: mean != 4.57		Ha: mean > 4.57		
Pr(T < t) = 0.0000		Pr(T > t) = 0.0000		Pr(T > t) = 1.0000		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable **“Orientación a los resultados”** de los Gerentes es 4,57, y la media de de la variable **“Orientación a los resultados”** de los empleados es 4,09, el resultado del valor P es mayor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que en su organización es mayor la orientación a los resultados que los empleados.

Tabla 11 Orientación a los equipos (Empresa comercial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Orientación a los equipos	150	4.11	0.05	0.73	3.99	4.23
mean = mean(Orientación a los equipos)			t = 11.4431			
Ho: mean = 3.43		degrees of freedom =		149		
Ha: mean < 3.43		Ha: mean != 3.43		Ha: mean > 3.43		
Pr(T < t) = 1.0000		Pr(T > t) = 0.0000		Pr(T > t) = 0.0000		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable **“Orientación a los equipos”** de los Gerentes es 3,43, y la media de de la variable **“Orientación a los equipos”** los empleados es 4,11, el resultado del valor P es mayor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, por lo tanto los gerentes perciben que en su organización es menor la orientación a los equipos que los empleados.

Tabla 12 Agresividad (Empresa comercial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Agresividad	150	3.28	0.08	0.98	3.12	3.44
mean = mean(agresividad)	t = -12.4492					
Ho: mean = 4.29	degrees of freedom = 149					
Ha: mean < 4.29	Ha: mean != 4.29	Ha: mean > 4.29				
Pr(T < t) = 0.0000	Pr(T > t) = 0.0000	Pr(T > t) = 1.0000				

Fuente: Investigación
Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable "**Agresividad**" de los Gerentes es 4,29, y la media de de la variable "**Agresividad**" los empleados es 3,28, el resultado del valor P es mayor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que en su organización es mayor la agresividad que los empleados.

Tabla 13 Estabilidad (Empresa comercial)

Variable	Observ	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Estabilidad	150	4.22	0.06	0.76	4.09	4.34
mean = mean(estabilidad)	t = 1.3260					
Ho: mean = 4.14	degrees of freedom = 149					
Ha: mean < 4.14	Ha: mean != 4.14	Ha: mean > 4.14				
Pr(T < t) = 0.9066	Pr(T > t) = 0.1869	Pr(T > t) = 0.0934				

Fuente: Investigación
Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable "**Estabilidad**" de los Gerentes es 4,14 y la media de de la variable "**Estabilidad**" los empleados es 4,22 el resultado del valor P es menor a 0.05 no hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que tanto los gerentes como los empleados perciben que en su organización la estabilidad es igual para todos.

Lo que se puede concluir respecto de los resultados en la empresa comercial, la dimensión **Estabilidad** tiene la misma percepción entre empleados y gerentes, a diferencia que en las dimensiones: Atención al detalle, Innovación y aceptación del riesgo, Orientación a los equipos, Agresividad, Orientación a los resultados, la percepción tanto de empleados como de los gerentes difiere.

Tabla 14 Innovación y aceptación del riesgo (Empresa industrial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Innovación y aceptación del riesgo	150	3.86	0.06	0.78	3.74	3.99

mean = mean (Innovación y aceptación del riesgo) $t = -4.6825$

Ho: mean = 4.17

degrees of freedom = 149

Ha: mean < 4.17

Ha: mean != 4.17

Ha: mean > 4.17

Pr(T < t) = 0.0000

Pr(T > |t|) = 0.0000

Pr(T > t) = 1.0000

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable **“Innovación y aceptación del riesgo”** de los Gerentes es 4,17, y la media de de la variable **“Innovación y aceptación del riesgo”** los empleados es 3,86 el resultado del valor P es menor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que su organización es más innovadora que los empleados.

Tabla 15 Atención al detalle (Empresa industrial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Atención al detalle	150	4.03	0.05	0.66	3.92	4.14

mean = mean(Atención al detalle) $t = 12.9486$

Ho: mean = 3.33

degrees of freedom = 149

Ha: mean < 3.33

Ha: mean != 3.33

Ha: mean > 3.33

Pr(T < t) = 1.0000

Pr(|T| > |t|) = 0.0000

Pr(T > t) = 0.0000

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable **“Atención al detalle”** de los Gerentes es 3,33, y la media de de la variable **“Atención al detalle”** los empleados es 4,03 el resultado del valor P es mayor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que en su organización es menos la atención a los detalles que los empleados.

Tabla 16 Orientación a los resultados (Empresa industrial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Orientación a los resultados	150	3.80	0.06	0.82	3.67	3.94
mean = mean(Orientación a los resultados) t = -17.6737						
Ho: mean = 5 degrees of freedom = 149						
Ha: mean < 5	Ha: mean != 5		Ha: mean > 5			
Pr(T < t) = 0.0000	Pr(T > t) = 0.0000		Pr(T > t) = 1.0000			
Fuente: Investigación						

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable “**Orientación a los resultados**” de los Gerentes es 5,00, y la media de de la variable “**Orientación a los resultados**” los empleados es 3,80 el resultado del valor P es menor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que su organización es más orientada a los resultados que los empleados.

Tabla 17 Orientación a los equipos (Empresa industrial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Orientación a los equipos	150	3.81	0.06	0.79	3.68	3.94
mean = mean(Orientación a los equipos) t = -0.2215						
Ho: mean = 3.83 degrees of freedom = 149						
Ha: mean < 3.83	Ha: mean != 3.83		Ha: mean > 3.83			
Pr(T < t) = 0.4125	Pr(T > t) = 0.8250		Pr(T > t) = 0.5875			
Fuente: Investigación						

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable “**Orientación a los equipos**” de los Gerentes es 3,83, y la media de de la variable “**Orientación a los equipos**” los empleados es 3,81 el resultado del valor P es menor a 0.05, lo que significa que no hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que tanto los gerentes como los empleados perciben que en su organización la orientación a los equipos es compartida de igual manera.

Tabla 18 Agresividad (Empresa industrial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Agresividad	150	3.31	0.07	0.94	3.16	3.46
mean = mean(agresividad)						
t = -19.6392						
Ho: mean = 4.83						
degrees of freedom = 149						
Ha: mean < 4.83	Ha: mean != 4.83		Ha: mean > 4.83			
Pr(T < t) = 0.0000	Pr(T > t) = 0.0000		Pr(T > t) = 1.0000			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable "**Agresividad**" de los Gerentes es 4,83, y la media de de la variable "**Agresividad**" los empleados es 3,31 el resultado del valor P es menor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que su organización es mayor la agresividad que los empleados.

Tabla 19 Estabilidad (Empresa industrial)

Variable	Observ	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% Conf.	Intervalo
Estabilidad	150	3.34	0.08	1.00	3.18	3.50
mean = mean(estabilidad)						
t = -14.1030						
Ho: mean = 4.50						
degrees of freedom = 149						
Ha: mean < 4.50	Ha: mean != 4.50		Ha: mean > 4.50			
Pr(T < t) = 0.0000	Pr(T > t) = 0.0000		Pr(T > t) = 1.0000			

Fuente: Investigación

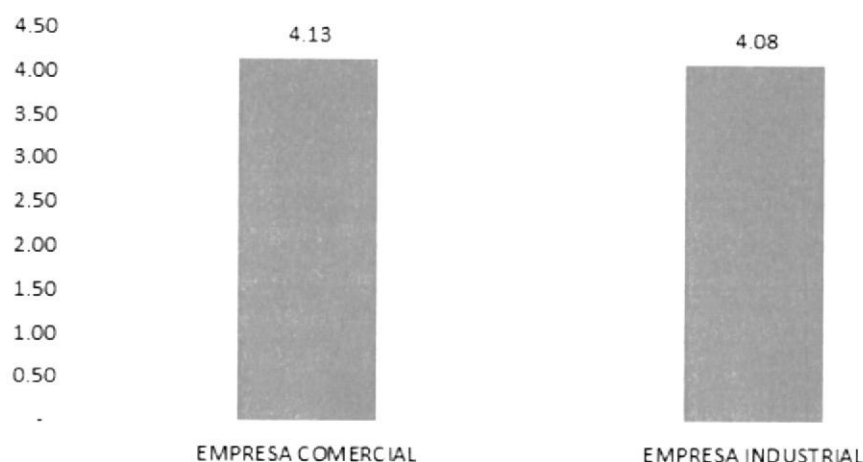
Elaborado por: Los Autores

Dado que la media de la variable "**Estabilidad**" de los Gerentes es 4,50, y la media de la variable "**Estabilidad**" los empleados es 3,34 el resultado del valor P es menor a 0.05, lo que significa que si hay diferencia significativa entre la percepción de los empleados y los Gerentes, esto es que los gerentes perciben que en su organización es mayor la estabilidad que lo percibido por los empleados.

Lo que se puede concluir que en la empresa industrial en la única dimensión que coinciden los gerentes y los empleados es en **Orientación a los equipos**, mientras que en las dimensiones: Atención al detalle, Innovación y aceptación del riesgo, Estabilidad, Agresividad, Orientación a los resultados, no coinciden.

4.1.5.6.2. Análisis de las dimensiones de la cultura organizacional como antecedentes de la satisfacción laboral.

Gráfico 13 Nivel Satisfacción laboral



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

A continuación analizamos si las dimensiones percibidas por los empleados, determinan la cultura de una organización, aplicando un modelo de regresión múltiple. La variable dependiente es la satisfacción laboral y las variables independientes, son las dimensiones de la cultura organizacional percibida por los empleados, las mismas que fueron analizadas en la sección anterior. Adicionalmente, se consideró el tipo de empresa, edad, género y antigüedad como variables de control.

Se puede apreciar que la variable satisfacción laboral de la empresa comercial es más alta que de la empresa industrial, la diferencia es mínima y demuestra que tanto los empleados de la empresa comercial como de la empresa industrial se encuentran satisfechos llegando a un nivel de 4,13 y 4,08 respectivamente, estos resultados altos de satisfacción inciden directamente en un excelente comportamiento que los empleados tienen al momento de cumplir con sus tareas u obligaciones.

La estabilidad que se evidencia en la empresa comercial es una de las variables que garantiza la satisfacción de los empleados, esto sumado a los

altos niveles de competitividad que la empresa mantiene a niveles internos y fuera de la empresa hacen que exista un ambiente laboral saludable, que genera una competencia sana y sobre todo genera expectativas y posibilidades de asensos y desarrollo personal ya sea en el corto, mediano o largo plazo dentro de la empresa. De igual manera la satisfacción en la empresa industrial es muy alta, llegando a un nivel de 4,08 es decir muy cercano a una satisfacción total y muy alejada de una insatisfacción laboral. Este resultado tiene relación con la facilidad que tienen los empleados para hacer amigos en el trabajo, ponen mucho entusiasmo en la labor que desempeñan y no tienen reservas en cuanto a trabajar más horas de las normales si así lo demandan los directivos y clientes, otro de los indicadores que evidencia la satisfacción laboral en la empresa industrial es el alto promedio de antigüedad que mantiene.

Tabla 20 Correlación de la Satisfacción Laboral Vs Variables Básicas y Dimensiones Culturales

VARIABLES	Satisfacción	Tipo de Empresa	Edad	Genero	Antigüedad	Atención a los detalles	Innovación y aceptación de riesgos	Orientación a los equipos	Agresividad	Estabilidad	Orientación a los resultados
Satisfacción	1										
Tipo de Empresa	-0.0217	1									
Edad	0.0497	0.4045	1								
Genero	0.1628	-0.3422	-0.1450	1							
Antigüedad	0.0321	0.4517	0.7736	-0.1333	1						
Atención a los detalles	0.3068	-0.1730	-0.0556	0.0978	0.0048	1					
Innovación y aceptación de riesgos	0.4847	0.0288	0.0562	0.2113	0.0434	0.4015	1				
Orientación a los equipos	0.3425	-0.1926	-0.0836	0.1823	-0.0619	0.4407	0.4125	1			
Agresividad	0.1073	0.0156	0.0970	0.0187	0.1079	0.0504	0.1241	-0.0061	1		
Estabilidad	0.1654	-0.4417	-0.1068	0.1685	-0.1208	0.1973	0.1421	0.2744	0.2886	1	
Orientación a los resultados	0.3456	-0.2007	0.0004	0.0794	0.0144	0.3343	0.5159	0.3446	0.1420	0.183	1

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

El cuadro anterior refleja el detalle de la correlación entre lo que se refiere a satisfacción laboral y las dimensiones de cultura por cada una de las empresas que pertenecieron a la muestra escogida.

Modelo de correlación lineal múltiple.

$$S_i = \beta_0 + \beta_1(\text{Tipo de empresa}) + \beta_2(\text{edad}) + \beta_3(\text{Genero}) + \beta_4(\text{Antigüedad}) + \beta_5(\text{Atención al detalle}) + \beta_6(\text{Innovación}) + \beta_7(\text{Orientación a los equipos}) + \beta_8(\text{Agresividad}) + \beta_9(\text{Estabilidad}) + \beta_{10}(\text{Orientación a los resultados}) + e_i$$

$$S_i = \text{Satisfacción laboral del empleado } i$$

Tabla 21 Modelo de regresión variable de satisfacción

Satisfacción	Coefficiente	
Tipo de Empresa	0.1186177	
Edad	0.004587	
Género	0.1494716	
Antigüedad	-0.0039607	
Atención a los detalles	0.0998619	
Innovación y aceptación del riesgo	0.2943241	**
Orientado a los equipos	0.123544	*
Agresividad	0.0213551	
Estabilidad	0.050759	
Orientado a los resultados	0.1126224	
Constante	1.137.537	

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Satisfacción Laboral = f (dimensiones percibidas de la cultura organizacional)

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Conforme con la Tabla 21, la dimensión de innovación está positivamente relacionada con la satisfacción laboral. De igual manera, de acuerdo con la muestra, existe una relación positiva entre orientación a los equipos y la satisfacción laboral. Las otras dimensiones, esto es atención a los detalles, agresividad, estabilidad y orientación a los resultados no fueron significativas.

CONCLUSIONES

Podemos argumentar que la técnica PCO, utilizada por O'reilly para medir la cultura organizacional de las empresas, es un instrumento técnicamente válido que nos ayudó a conocer que los gerentes y empleados de las dos empresas objeto de este estudio, se encuentran satisfechos con sus trabajos y cuáles son las características de cultura organizacional que soportan dicha satisfacción.

De las siete dimensiones encontradas en los estudios realizadas por O'reilly, al concluir nuestro trabajo coincidimos en seis, como Innovación, Estabilidad, Orientación a los resultados, Atención a los detalles, Orientación a los equipos y Agresividad, tan solo una de las dimensiones citadas por O'reilly como lo es Orientación a las personas, no fue considerada en nuestro estudio porque los resultados fueron relativamente bajos o considerados inmateriales.

La validación del cuestionario fue realizada por dos expertos en el idioma inglés y uno del área de talento humano con la finalidad de relacionar la traducción con términos ligados a la cultura organizacional. En el levantamiento de la información se tomó como muestra a 150 personas por cada una de las empresas en estudio, a quienes se les realizaron las preguntas pertinentes detalladas en el cuestionario PCO.

En tanto que entre la percepción de Gerentes y empleados de las empresas analizadas, existen diferencias en las siguientes variables:

Empresa Comercial: Los gerentes perciben que en su organización, las dimensiones Innovación y aceptación del riesgo, Orientación a los resultados y agresividad son mayores que la percepción de los empleados, mientras que en las dimensiones Atención al detalle y Orientación a los equipos, la percepción de los gerentes es menor que la de los empleados.

Empresa Industrial: Los gerentes perciben que en su organización, las dimensiones Innovación y aceptación del riesgo, Orientación a los resultados, Agresividad y estabilidad son mayores que la percepción de los empleados,

mientras que en Atención a los detalles, la percepción de los gerentes es menor que la de los empleados.

Entre la percepción de Gerentes y empleados de las empresas analizadas no existe diferencia significativa en las siguientes variables:

Empresa Comercial: La media de los gerentes en la variable **Estabilidad** es de 4.14 mientras que la media de los empleados es de 4.22, es decir comparten el mismo nivel de percepción respecto de esta variable.

Empresa Industrial: La media de los gerentes en la variable **Orientación a los equipos** es de 3.83, mientras que la media de los empleados es de 3.81, es decir que comparten el mismo nivel de percepción respecto de esta variable.

Como resultado de la investigación estadística realizada, acerca de las características de cultura organizacional de dos empresas, una comercial y una industrial y la percepción que tienen los gerentes y empleados, es posible concluir que el modelo de regresión variable de satisfacción nos muestra los coeficientes con resultados más altos en las variables, **Innovación y aceptación del riesgo 0.2943 y Orientación a los equipos 0.1235**, llegando a determinar que estas dos variables influyen directamente en la satisfacción laboral, a medida que estos coeficientes suben el nivel de satisfacción laboral de los empleados se incrementa.

RECOMENDACIONES

1. Si bien es cierto que los resultados de las dimensiones de cultura organizacional nos muestran resultados satisfactorios, sin embargo debemos buscar mejorar estos resultados en las variables donde existe mayor diferencia entre empleados y gerentes, en el caso de la empresa comercial en **Atención al detalle y Agresividad**, mientras que en la empresa industrial en **Agresividad, Estabilidad y Orientación a los resultados**. Se recomienda capacitar, crear internamente ambientes o talleres donde participen empleados y gerentes, intercambiando los roles de sus actividades, para que tanto gerentes como empleados se den cuenta que para llegar a los resultados es importante poner mucha atención a los detalles y a su vez verse agresivos y competitivos antes que accesibles y serviciales.
2. Diseñar un sistema de comunicación e información adecuado, para que toda información importante llegue tanto a Jefes como al personal operativo. Utilizar el correo electrónico y el acceso a equipos electrónicos móviles como principales medios de información, realizar reuniones permanentes para comunicar y escuchar a los empleados quienes no tienen acceso a estos medios de comunicación, informar acerca de tareas o procesos que no se estén cumpliendo, es decir si existe una adecuada comunicación todos sabremos hacia dónde vamos y buscaremos mantener un clima laboral idóneo.
3. En la empresa industrial, la iniciativa de sus directores debe estar enfocada a materializar proyectos de inversión para adquirir equipos con tecnología de punta, por lo que se recomienda realizar varias actividades, para que todo el personal conozca de estos avances y sepan que son parte de una empresa innovadora, que acepta el riesgo, promueve la mejora continua en los procesos y que les permitirá ir acorde a los avances del mercado y ser competitivos.

4. Para mantener los niveles promedio de satisfacción laboral para la empresa **comercial 4.13** y para la empresa **industrial 4.08**, es necesario, mantener un ambiente laboral adecuado, donde se sienta que el jefe es considerado un miembro más del equipo, fomentar ambientes de confianza, mantener los lugares de trabajo con espacio y adecuaciones idóneas para el desarrollo de las actividades, contar con espacios físicos para recreación, en la contratación de personal poner mucha atención para que exista concordancia entre los valores personales y los valores institucionales, contar con procesos de inducción que involucren a todas las áreas para que el nuevo empleado empiece a percibir un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
5. De acuerdo a los resultados del modelo variable de regresión, se obtuvieron los resultados más altos en las variables Innovación y Aceptación del riesgo y la variable Orientación a los Equipos, por lo tanto las empresas y sus directivos deben ser muy innovadores y fomentar el trabajo en equipo, ya que esto incide directa y positivamente para que los empleados se sientan satisfechos en su lugar de trabajo.
6. Recomendamos que las empresas al ser parte de grupos multinacionales, deben ser muy cuidadosas en adoptar o tropicalizar ciertas costumbres o políticas de otros países, puesto que esto podría causar malestar e incidir negativamente en el bienestar de los empleados, puesto que están acostumbrados y respaldados por leyes, políticas y costumbres que caracterizan a las empresas ecuatorianas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguera, R. (2009). *Liderazgo y Compromiso Social*. Puebla: Dirección General de Fomento.
- Alecoy, T. J. (2011). *Factores que influyen en el éxito personal*. Santiago: Copyringht.
- Baguer, A. (2011). *¡Alerta!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Díaz de Santos.
- Brunet, I., & Belzsunegui, À. (2010). *Flexibilidad y formación*. España: Icaria.
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., & Thakor, A. (2010). *Competing Values Framework*. Recuperado el 02 de 04 de 2014, de <http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/Competing-Values-Leadership-Excerpt.pdf>
- Cardona, J. M., & Cardona, S. (2011). *Cartas a un profesional de la empresa*. España: Diaz de Santos.
- Clegg, B. (2010). *Motivación al instante*. México: Granica.
- Conde, J. L., Moreno, C. M., & Garófano, V. V. (2010). *La Educación Física en reforma*. España: INDE.
- Croll, & Walker. (2009). *Elementos de estabilidad estructural*. España: Reverté.
- Dávila, A., & Martínez, N. (2009). *Cultura en organizaciones latina*. España: Siglo XXI.
- Díaz, J. (2010). *La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas motrices básicas*. España: INDE.
- Domjan, M. (2009). *Principios de aprendizaje y conducta*. España: Copyringht.
- Editorial Vértice. (2010). *Comunicación interna*. España: Publicaciones Vértice.
- Editorial Vértice. (2011). *Estructuras organizativas*. España: Vértice Publicaciones.
- Espallat. (2012). *Organitational Culture*. Copyringht.

- Frías, P. (2010). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales*. Santiago de Chile: Edin.
- Gámez, R. (2010). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. México: Pearson.
- Jaramillo, J. (2009). *La Evolución de la Cultura : de Las Cavernas a la Globalización Del Conocimiento*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- López, J. J., Medina, S., Pablos, C., & Romo, M. (2009). *Informática y comunicaciones en la empresa*. España: ESIC.
- Luna Rodriguez, R., & Pezo Paredes, A. (2010). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: CAB, Ciencia y Tecnologías .
- McCann, J., & Gilkey, R. (2009). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. España: Díaz de Santos.
- Méndez, C. E. (2011). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del rosario.
- O'reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). *PEOPLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A PROFILE COMPARISON APPROACH TO ASSESSING PERSON- ORGANIZATION FIT*. Estados Unidos: Copyright.
- Pablo, G. (2010). *Orientación profesional*. España: Club Universitario.
- Pelayo, N., & Cabrera, A. (2010). *Lenguaje y Comunicación*. Venezuela: CEC.
- Real Academia Española. (2009). *Real Academia Española*. Recuperado el 04 de 04 de 2013, de <http://lema.rae.es>
- Rivas, & Smara. (2006). Estados Unidos: Copyright.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez, M. J. (2011). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. España: Netbiblo.

Suárez, R. C. (2010). *Tecnologías de la información y la comunicación*. España: Ideas Propias.

Universitat Jaume. (2009). *Curso sobre prevención de riesgos laborales*. España: Publicaciones de la Universitat Jaume.

Vásquez. (2009). *La cultura corporativa y sus elementos*. Copyringht.

Glosario

Ambiente laboral

(Universitat Jaume, 2009), "Las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo pueden considerarse condiciones laborables protegidas por el ordenamiento jurídico laboral que representan la construcción de un auténtico medio ambiente laboral" (Pág. 575)

Aprendizaje

(Domjan, 2009), "El aprendizaje es un cambio en los mecanismos de conducta que implica estímulos y/o respuestas específicas y que es resultado de la experiencia previa con esos estímulos y respuestas o con otros similares." (Pág. 14)

Comunicación

(Editorial Vértice, 2010), "Comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor." (Pág. 2)

Cultura organizacional

(Dávila & Martínez, 2009) "La cultura es lo que la organización es, por lo que el acercamiento hacia el estudio de cultura se hace considerando a las organizaciones como culturas." (Pág. 24)

Cultura

(Jaramillo, 2009), "Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época." (Pág. 13)

Cambio cultural

(McCann & Gilkey, 2009), "El cambio cultural puede realizarse parcialmente cambiando la estructura, los procesos y los sistemas de recursos humanos" (Pág. 152)

Comunicación organizacional

(Gámez, 2010):

Se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero mantiene cierto grado de identificación estructural. (Pág. 17)

Clima laboral

(Baguer, 2011), "El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta." (Pág. 77)

Comportamiento Organizacional

(Gámez, 2010, pág. 20), "Es un estudio que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas: psicología, antropología, sociología, ciencias políticas entre otras; estableciendo como temas centrales de análisis e investigación."

Desarrollo

(Real Academia Española, 2009), "Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida."

Dimensiones

(Real Academia Española, 2009), "Longitud, área o volumen de una línea, una superficie o un cuerpo, respectivamente."

Estabilidad

(Croll & Walker, 2009), "Utiliza las fuerzas estáticas que se desarrollan al dar al sistema un pequeño desplazamiento respecto a un estado de equilibrio, como medio para deducir la respuesta dinámica probable." (Pág. 7)

Equilibrio

(Conde, Moreno, & Garófano, 2010):

El equilibrio por su estrecha relación con el control y el ajuste postural, lo consideramos como una habilidad perceptiva englobada dentro de la

conciencia corporal, aunque para algunos autores sea una habilidad básica, para otros una habilidad puente entre las habilidades perceptivas y las básicas. (Pág. 60)

Estructuras organizativas

(Editorial Vértice, 2011):

Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (Pág. 3)

Enfoque

(Real Academia Española, 2009), "Dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente."

Equipo

(Clegg, 2010), "Un equipo es un mínimo de dos personas que trabajan juntas con metas compartidas. Puede incluir gente similar trabajando paralelamente donde los beneficios del equipo son principalmente reducir costos compartiendo información y recursos." (Pág. 27)

Formación

(Brunet & Belzsunegui, 2010), "Un proceso continuo de aprendizaje de conocimientos, habilidades y de interiorización de pautas comportamentales." (Pág. 23)

Habilidad

(Díaz, 2010), "Es la capacidad, adquirida por aprendizaje, de producir unos resultados previos con el máximo de aciertos y, frecuentemente, con el mínimo de coste en tiempo, energía, o ambas cosas." (Pág. 51)

Innovación

(Real Academia Española, 2009), "Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado."

Integración

(Real Academia Española, 2009), "Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo."

Innovación

(Sánchez, 2011), "La innovación es una actividad compleja y sumamente arriesgada, en la que influyen factores de todo tipo: desde factores internos- o propios de la organización, a factores externos- o asociados con el entorno." (Pág. 3)

Liderazgo

(Aguera, 2009), "Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros de grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales" (Pág. 24)

Lenguaje

(Pelayo & Cabrera, 2010), "Mediante el lenguaje los hombres pueden comunicarse siempre cosas nuevas haciendo un uso creativo de las estructuras, y aún deberán apuntarse algunos otros aspectos característicos del lenguaje humano" (Pág. 10)

Orientación

(Pablo, 2010, pág. 15):

La orientación se concibe con el proceso que tiene lugar en una relación de persona a persona entre un individuo con problemas que no puede manejar sólo y un profesional cuya formación y experiencia lo califican para ayudar a otros.

Organización

(Real Academia Española, 2009), "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines."

Redes de comunicación

(López, Medina, Pablos, & Romo, 2009, pág. 142), "Una red de comunicación tiene en cuenta el concepto de sistemas de comunicación y lo particulariza para el caso en que son muchos los posibles emisores o receptores."

Reconocimiento

(Frías, 2010), "El reconocimiento muchas veces es de tipo material, de incentivos económicos o de premios de distinto tipo. También se expresa en las promociones, consideradas como una forma de reconocimiento" (Pág. 123)

Tecnologías de información

(Suárez, 2010), "Es la ciencia que estudia las técnicas y procesos automatizados que actúan sobre los datos y la información" (Pág. 3).

Tabla 22 Resultados de encuestas a Gerentes de la empresa comercial y empresa industrial

Item	Tipo de Empresa	Edad	Sexo	Nivel de cargo	Antigüedad	Innovación y aceptación de riesgos	Atención a los detalles	Orientado a los resultados	Orientado a la gente	Orientado a los equipos	Agresividad y competitividad	Estabilidad
1	INDUSTRIAL	35	FEMENINO	4	5	3	3	4	4	3	4	4
2	INDUSTRIAL	32	MASCULINO	4	6	5	3	4	4	4	5	4
3	INDUSTRIAL	50	MASCULINO	4	3	3	3	5	5	3	4	4
4	INDUSTRIAL	58	MASCULINO	4	12	4	3	5	4	4	5	5
5	INDUSTRIAL	34	FEMENINO	4	1	4	3	4	4	3	3	4
6	INDUSTRIAL	30	MASCULINO	4	1	4	4	5	5	3	4	3
7	COMERCIAL	51	MASCULINO	4	18	5	4	5	4	4	5	5
8	COMERCIAL	34	MASCULINO	4	3	4	3	5	3	3	5	4
9	COMERCIAL	31	MASCULINO	4	9	4	3	5	3	4	4	4
10	COMERCIAL	45	MASCULINO	4	20	4	3	5	5	5	5	5
11	COMERCIAL	52	MASCULINO	4	2	4	3	5	4	3	5	4
12	COMERCIAL	49	MASCULINO	4	14	4	4	5	3	4	5	5

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

ANEXOS

Anexo A

EDAD: _____			
SEXO F () M ()			
NIVEL DE CARGO: GERENTE.....			
ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: (..... Años)			

En qué medida las características que se detallan a continuación describen la cultura organizacional de su Empresa, en un rango del 1 al 5, siendo 1= NADA y 5= BASTANTE:

ITEM	CARACTERISTICAS	1	2	3	4	5
1	Innovación y aceptación del riesgo					
2	Atención a los detalles					
3	Orientado a los resultados					
4	Orientado a la gente					
5	Orientado a los equipos					
6	Agresividad y competitividad					
7	Estabilidad					

Anexo B

EDAD: _____

SEXO F () M ()

NIVEL DE CARGO: ADMINISTRATIVOS () OPERATIVOS () SUPERVISORES ()

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN: (..... Años)

En qué medida las características que se detallan a continuación describen a su organización, en un rango del 1 al 5, siendo 1 = NADA y 5 = BASTANTE:

ITEM	CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
1	Adaptabilidad					
2	Estabilidad					
3	Ser reflexivo					
4	Ser innovador					
5	Ser rápido y tomar ventajas de las oportunidades					
6	Tomar responsabilidad individual					
7	Tomar riesgos.					
8	Oportunidades para crecimiento profesional.					
9	Autonomía.					
10	Ser orientado a las reglas.					
11	Ser analítico.					
12	Prestar atención a los detalles.					
13	Confrontar conflictos directamente.					
14	Ser orientado al equipo					
15	Compartir libremente información.					
16	Ser orientado a la gente.					
17	Justicia					
18	No estar restringido por muchas reglas.					
19	Tolerancia					
20	Informalidad.					
21	Ser decidido.					
22	Ser competitivo.					
23	Ser altamente organizado.					
24	Orientación a los logros.					
25	Tener una clara filosofía.					
26	Ser orientado a los resultados					
27	Tener altas expectativas de desempeño.					
28	Ser agresivo.					
29	Pago elevado por buen desempeño.					
30	Seguridad de empleo.					
31	Alentar el buen desempeño.					
32	Dar apoyo.					
33	Ser calmado.					
34	Hacer amigos en el trabajo.					
35	Ser socialmente responsable.					
36	Entusiasmo por el trabajo					
37	Trabajar horario extendido.					
38	Tener una buena reputación.					
39	Énfasis en la calidad					
40	Ser diferente que los demás.					

Considerando todo lo que involucra, que tan satisfecho está usted con su trabajo:

	1	2	3	4	5
En un rango del 1 al 5, siendo 1 = muy insatisfecho y 5 = muy satisfecho:					

Anexo C

[illegible]

Anexo D

Variable	Unit	Year	Value	Source	Notes	Comments	References	Links	Other
Population	1000	2020	1000	1					
Population	1000	2021	1000	1					
Population	1000	2022	1000	1					
Population	1000	2023	1000	1					
Population	1000	2024	1000	1					
Population	1000	2025	1000	1					
Population	1000	2026	1000	1					
Population	1000	2027	1000	1					
Population	1000	2028	1000	1					
Population	1000	2029	1000	1					
Population	1000	2030	1000	1					
Population	1000	2031	1000	1					
Population	1000	2032	1000	1					
Population	1000	2033	1000	1					
Population	1000	2034	1000	1					
Population	1000	2035	1000	1					
Population	1000	2036	1000	1					
Population	1000	2037	1000	1					
Population	1000	2038	1000	1					
Population	1000	2039	1000	1					
Population	1000	2040	1000	1					
Population	1000	2041	1000	1					
Population	1000	2042	1000	1					
Population	1000	2043	1000	1					
Population	1000	2044	1000	1					
Population	1000	2045	1000	1					
Population	1000	2046	1000	1					
Population	1000	2047	1000	1					
Population	1000	2048	1000	1					
Population	1000	2049	1000	1					
Population	1000	2050	1000	1					
Population	1000	2051	1000	1					
Population	1000	2052	1000	1					
Population	1000	2053	1000	1					
Population	1000	2054	1000	1					
Population	1000	2055	1000	1					
Population	1000	2056	1000	1					
Population	1000	2057	1000	1					
Population	1000	2058	1000	1					
Population	1000	2059	1000	1					
Population	1000	2060	1000	1					
Population	1000	2061	1000	1					
Population	1000	2062	1000	1					
Population	1000	2063	1000	1					
Population	1000	2064	1000	1					
Population	1000	2065	1000	1					
Population	1000	2066	1000	1					
Population	1000	2067	1000	1					
Population	1000	2068	1000	1					
Population	1000	2069	1000	1					
Population	1000	2070	1000	1					
Population	1000	2071	1000	1					
Population	1000	2072	1000	1					
Population	1000	2073	1000	1					
Population	1000	2074	1000	1					
Population	1000	2075	1000	1					
Population	1000	2076	1000	1					
Population	1000	2077	1000	1					
Population	1000	2078	1000	1					
Population	1000	2079	1000	1					
Population	1000	2080	1000	1					
Population	1000	2081	1000	1					
Population	1000	2082	1000	1					
Population	1000	2083	1000	1					

