



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**Incidencia del Clima Laboral en la Cultura Organizacional de las
empresas industriales de mantenimiento de Guayaquil**

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

Carlos Steven Ramírez Ortega

Diana Sofía Reinoso Pazmiño

Guayaquil – Ecuador

2021

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por permitirme dar este nuevo paso, a mi familia y amigos que me han apoyado durante estos años.

Carlos Steven Ramírez Ortega

Agradecimiento

Quiero agradecer primero a Dios por permitirme seguir cada día y dejar que se culmine esta etapa, a mi familia por entenderme y apoyarme cuando no podía estar con ellos. Finalmente, al Dr. Estrada por su ayuda y apoyo.

Diana Sofía Reinoso Pazmiño

DEDICATORIA

Dedicatoria

A mis padres, no han sido los días más fáciles, por eso espero con esto poder devolverles un poco de la alegría que me dan.

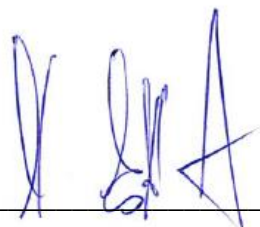
Carlos Steven Ramírez Ortega

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto a mi papá (+), que sin su ayuda no hubiera comenzado esta maestría. A mis hijos, mi esposo, mi madre, mi familia y amigos, porque cada día fueron parte de esta etapa.

Diana Sofía Reinoso Pazmiño

COMITÉ DE EVALUACIÓN



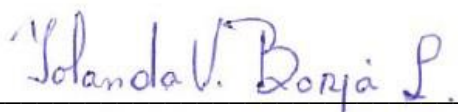
Leonardo Mario Estrada Aguilar, Ph.D.

Tutor



María Cecilia Moreno, M.Sc

Evaluador 1



Viviana Borja Ligua, M.Sc.

Evaluador 2

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**”



Carlos Steven Ramirez Ortega



Diana Sofia Reinoso Pazmiño

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del Problema.....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General:	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Justificación y/o Importancia	3
CAPITULO II.....	4
2. Marco Teórico	4
CAPITULO III	6
3. Método de Investigación	6
3.1. Muestra.....	6
3.2. Variables.....	7
3.3. Análisis factorial	7
3.4. Análisis de varianza (ANOVA)	9
CAPITULO IV	10
4. Resultados.....	10
4.1 Datos generales.....	10
4.1.1 Rango de edad	10
4.1.2 Estado Civil	10
4.1.3 Género	11
4.2 Análisis descriptivo	11
Identificación dimensiones de clima y cultura organizacional.....	16

4.3 Análisis factorial.....	16
Análisis de las correlaciones entre las variables de clima y cultura organizacional y variables demográficas.....	24
Análisis de las diferencias entre dimensiones de clima y cultura organizacional considerando variables demográficas.	25
Análisis ANOVA.....	26
CAPÍTULO V	31
5. Conclusiones y recomendaciones	31
REFERENCIAS	35

RESUMEN

Este estudio utiliza encuestas para identificar la incidencia de variables demográficas en dimensiones de cultura y el clima organizacional dentro de las empresas industriales de mantenimiento de la ciudad de Guayaquil. Se obtuvo una muestra por conveniencia de 130 empleados de distintos niveles jerárquicos de este sector. Para cumplir con los objetivos del estudio se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio en SPSS. A partir de los resultados, surgieron 6 dimensiones: 1) Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento; 2) Apreciación a los empleados; 3) Identificación con la empresa; 4) Información estratégica y transparencia; 5) Liderazgo, motivación y trabajo en equipo; 6) Retroalimentación y apoyo del líder. Además, se determinaron y analizaron las correlaciones que existen entre las distintas dimensiones del clima y la cultura organizacional y variables demográficas. Finalmente, para la mayoría de las dimensiones, no se encontró diferencias significativas entre hombres y mujeres, casados y solteros, y jóvenes y mayores. Sin embargo, sí se encontró una diferencia significativa entre el rango de edades de los empleados en la sexta dimensión. Específicamente, entre los empleados mayores a 41 años y los que tienen entre 26 y 30 años, donde estos últimos tienen una percepción más baja con respecto a los primeros, lo cual podría ser explicado por las diferentes expectativas de ambos.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4 1 Rango de edad	10
Figura 4 2 Estado Civil.....	11
Figura 4 3 Genero	11
Figura 4.4 Comunalidades.....	18
Figura 4.5 Medias de dimensiones	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.2.1 Porcentaje de repuestas (sobre 130 datos válidos) Preguntas 1 - 13	13
Tabla 4.2.2 Porcentaje de repuestas (sobre 130 datos válidos) Preguntas 14 - 26	14
Tabla 4.2.3 Media y Desviación Estándar de las preguntas de la encuesta.....	15
Tabla 4.3.1 Prueba de KMO y Bartlett.....	17
Tabla 4.3.2 Cuadro de Varianza extendida.....	18
Tabla 4.3.5 Cuadro de Dimensiones.....	22
Tabla 4.3.6 Media y desviación estándar	24
Tabla 4.3.7 Análisis de correlación entre dimensiones	25
Tabla 4.3.8 Medias de Sexo.....	26
Tabla 4.3.9 ANOVA de un factor de Sexo.....	27
Tabla 4.3.10 Media de Estado Civil	28
Tabla 4.3.11 ANOVA de un factor, Estado civil.....	28
Tabla 4.3.12 Media de Edades	30
Tabla 4.3.13 ANOVA de un factor, edad	30

CAPÍTULO I

1. Introducción

1.1. Antecedentes

En los primeros años de la industria, las empresas exitosas tenían dos características comunes: poseer la mejor tecnología y el capital necesario para afrontar las situaciones complicadas, lo que ha permitido dar valor agregado a sus productos y lograr mejor posicionamiento dentro del mercado.

Sin embargo, en la actualidad y gracias a la globalización, estos factores están al alcance de todas las empresas, generando igualdad de oportunidades y escenarios entre ellas y, a su vez, provocando que las grandes compañías busquen otro tipo de diferenciador.

Ante ello, las organizaciones, además de considerar los factores externos, han concentrado su atención en su recurso interno: **el capital humano**.

Varias investigaciones resaltan la importancia del hombre, ya no como un elemento mecánico en la economía, sino como un factor determinante e importante de la producción (Selva, 2004), (Raurich & Sala, 2010).

El factor humano es el encargado de administrar todos los recursos para que la empresa genere ganancias, mientras más óptimo sea este manejo, mejores serán los resultados; es por ello, que el nivel de exigencia de formación académica y profesional por parte de las empresas ha ido en aumento en los últimos años.

Sin embargo, no basta solo con tener calidad individual dentro de la organización, como en todo sistema, los componentes deben tener armonía para funcionar eficientemente, las relaciones y actitudes ayudan a mejorar esta armonía, así como políticas, reglamentos y metas. Este conjunto de características es denominado por Chiavenato (2002) como clima organizacional.

Los profesores Litwin & Stringer (1968) postulan nueve dimensiones que generan este clima organizacional antes mencionado.

- Estructura: Se refiere a las reglamentos, procedimientos y nivel jerárquico de la empresa.
- Responsabilidad: Más conocido como empowerment, se refiere al grado de compromiso que se tenga con las metas personales.

- **Recompensa:** Se refiere a la percepción entre el esfuerzo realizado y la recompensa recibida.
- **Desafío:** Se refiere a la competitividad existente.
- **Relaciones:** Factores como el respeto y consideración son incluidos en esta dimensión.
- **Cooperación:** Se refiere al apoyo recibido por parte de todos dentro de la organización.
- **Estándares:** Se refiere a la equidad existente entre lo exigido por la empresa y la capacidad del empleado.
- **Conflictos:** Se refiere a la manera en que se manejan las crisis existentes.
- **Identidad:** Se refiere al sentido de pertenencia que sienten los empleados hacia la empresa.

Todos estos factores son determinantes para la salud mental de los trabajadores que le permitirán realizar sus funciones de manera óptima.

1.2. Definición del Problema

En el año 2014 y con la finalidad de evaluar la felicidad laboral en el Ecuador, se realizó el proyecto Happiness, en el cual se efectuaron encuestas a 1.034 trabajadores locales, cuyo resultado determinó que el 56% se sentía feliz en su lugar de trabajo y que varios factores, como las bajas remuneraciones, falta de autonomía y pocos reconocimientos, afectaban negativamente en el ambiente laboral.

Eddy Troya, Gerente de la Consultora Human Plus, indicó que las grandes empresas alrededor del mundo están evolucionando para mejorar su clima mediante distintos modelos nuevos de liderazgo; sin embargo, en Ecuador menos del 10% de las compañías buscan este objetivo, lo que origina diferencias entre empleados y empleador, disminución en la rentabilidad y, en algunos casos, el cierre de las empresas (Revista Líderes, 2004) .

Además de lo mencionado, muchos empleados han expresado su disconformidad con el trato recibido por sus superiores en el entorno laboral. En el 2018, cerca de 1.810 empresas cerraron sus puertas, el 36% por inactividad prolongada y 33% por acuerdo de cierre entre socios (Zumba, 2019).

Teniendo en cuenta las dificultades antes mencionadas y el complicado panorama económico del país que impide a las empresas invertir más en tecnología o infraestructura,

es importante analizar las dimensiones del clima y cultura organizacional y sus interrelaciones.

1.3.Objetivos

1.3.1 Objetivo General:

Analizar la relación entre dimensiones del clima y cultura organizacional a partir de una muestra de compañías industriales de mantenimiento de la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar dimensiones de clima y cultura organizacional.
- Analizar las correlaciones entre las variables de clima y cultura organizacional.
- Analizar las diferencias entre dimensiones de clima y cultura organizacional considerando variables demográficas.

1.4.Justificación y/o Importancia

El propósito de todo negocio es producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de un beneficio económico, es decir ser productivo, pero esto no se puede lograr si se tienen empleados desmotivados o inconformes.

En su libro “The Happiness Advantage” (Achor, 2011) intentó medir los beneficios de tener empleados felices y descubrió que se presentaban incrementos considerables en rubros importantes, por ejemplo: las ventas y la productividad aumentaron en más del 30% y la precisión en las tareas tuvo un incremento del 19%, lo que demuestra que las empresas con mejor clima laboral se vuelven más rentables.

Muchas compañías están desarrollando distintos métodos para la optimización de los diferentes entornos empresariales que resaltan la figura del líder como guía fundamental de los empleados para el logro de los objetivos empresariales. Además, se están enfocando gran parte de sus esfuerzos en la selección, desarrollo y formación de sus líderes, incluso importantes instituciones educativas presentan programas para impulsar el liderazgo administrativo, como, por ejemplo: la Cámara de Comercio de Guayaquil tiene un programa anual de formación de líderes.

Considerando los distintos problemas mencionados previamente, es importante realizar un estudio sobre el clima y cultura organizacional.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

Denison D. (1996) analizó las diferencias entre los constructos de Cultura y Clima organizacional a partir de una exhaustiva revisión de la literatura. De acuerdo con este autor el clima hace referencia a la situación y su vinculación con los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de una organización, de carácter temporal y subjetiva, susceptible de ser manipulada por personas de poder e influencia. Por otro lado, la cultura se refiere a un contexto desarrollado, que tiene raíces en la historia, que es compartida colectivamente y suficientemente compleja para resistir intentos de manipulación directa.

En cuanto a criterios de convergencia entre clima y cultura Denison (1996) destaca que ambas tienen un enfoque sobre el ambiente psicológico social interno con una definición holística y colectiva del contexto social. Comparten también el dilema de la bidireccionalidad de la causalidad entre el contexto y la interacción y que la definición del campo varía entre autores. Existe una elevada superposición entre las dimensiones estudiadas por investigadores cuantitativos y estudios de clima. A pesar de que inicialmente, los investigadores de cultura utilizaban principalmente estudios cualitativos mientras que los de clima cuantitativos, para ese momento los investigadores de cultura habían empezado a utilizar también métodos cuantitativos. Finalmente, aunque las fundamentaciones teóricas originales eran diferentes, constructivismo social en el caso de los estudios de cultura y la teoría de campo Lewiniana en el caso del clima, muchos estudios habían cruzado ambas tradiciones.

De acuerdo con Cújar, Ramos, & Hernández (2013), la cultura organizacional es un patrón de creencias y expectativas que influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización. Shein (1993) indicó que la cultura organizacional se da en el proceso de aprendizaje para la resolución de problemas tanto de adaptación como de integración y que, al dar resultados positivos, se fueron adaptando a los distintos grupos dentro de la organización. Berrío & Sánchez (2009) con base en el modelo de Cameron & Quinn plantean que la cultura de una empresa puede categorizarse como: Cultura de clan, cultura adhocrática, y cultura de mercado.

Irene J. Guillen Mondragón y Alma Patricia Aduna Mondragón (2007) realizaron un estudio para analizar la influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional

en empresas medianas de la delegación de Iztapalapa México, mediante un estudio de caso comparativo-descriptivo, de cuatro empresas medianas de diferentes ramas, en la cual se recolectaron datos de 162 personas, concluyeron que la distancia de poder o de autoridad, afecta las condiciones de trabajo, mientras más alta mayor presión y elevado control social; además, para las dimensiones duales: individualismo-colectivismo (IND) y masculinidad-feminidad (MAS) influyen en la forma en que las personas se sienten en sus trabajos y en su compromiso. Finalmente, la seguridad en el empleo es importante para un mejor desempeño. Prajogo & McDermott (2005) realizaron un estudio sobre la relación entre las prácticas de gestión de la calidad y la cultura organizacional utilizando una muestra de 194 organizaciones en Australia. Utilizaron como marco de referencia de prácticas de gestión de la calidad el reconocimiento nacional a la calidad Malcom Baldrige, (AEC, 2019) definiendo la primera como variable dependiente y la segunda como variable independiente; este es un modelo de excelencia utilizado en Estados Unidos.

Prajogo & McDermott (2005) también utilizaron el modelo de valores competitivos para identificar la cultura organizacional (Denison & Spreitzer, 1991) determinaron cuatro tipos de cultura: 1) De grupo, 2) De desarrollo, 3) Jerárquica y 4) Racional. Además, identificaron seis variables de prácticas de gestión de la calidad, siendo una de ellas el liderazgo. Finalmente, encontraron una correlación positiva y fuerte entre liderazgo y cultura para empresas con culturas de grupo, desarrollo y racional ($r=0.628-0.759$), mientras que la correlación era positiva pero débil para empresas con culturas jerárquicas ($r=0.305$).

Kamarul & Lee (2009) plantearon que las conductas directivas y participativas de un líder no tienen relación con el compromiso organizacional”, ésta fue puesta a prueba mediante un análisis estadístico con datos obtenidos a través de cuestionarios a 238 estudiantes de MBA en Malasia y finalmente fue rechazada, ya que los resultados indicaron que el liderazgo tiene una relación positiva y significativa en el compromiso organizacional organización.

Mediante una investigación secundaria Cárdenas (2017) realizada a empresas Mi pyme – micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia, llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo es uno de los factores principales en el crecimiento y formación de la cultura organizacional. Los líderes deben desarrollar habilidades para mostrar a sus colaboradores los valores necesarios para cumplir con la misión y visión de la empresa.

CAPITULO III

3. Método de Investigación

3.1.Muestra

Según datos de la página del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) existe un total de 325 empresas industriales en la provincia del Guayas. La muestra se calculó considerando un error del 5% y 95% de confiabilidad, por lo que el tamaño de la muestra debería ser de 177. Para este cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Donde:

N = Es el tamaño de la población

e = Es el margen de error

z = Es la puntuación, es decir la cantidad de desviaciones estándar lejos de la media, en este caso 1.96.

Teniendo en cuenta estos datos, se realizó un muestreo por conveniencia a partir de una base de datos de empresas de servicios, perteneciente a una distribuidora de equipos y partes eléctricas. Fueron seleccionadas aquellas empresas de servicios ubicadas en el norte de Guayaquil, dando un total de 151 empresas, cuyos datos fueron corroborados por medio de la página del Servicio de Rentas Internas.

Posterior a esta revisión, la muestra consistió en al menos dos empleados de las 151 empresas industriales y mantenimiento del norte de la ciudad de Guayaquil. El proceso de recolección de datos fue realizado a través SurveyMonkey enviando una encuesta a través de correo electrónico a 302 empleados independientemente del nivel jerárquico dentro de sus

instituciones. Del total de encuestas enviadas, se obtuvieron 130 respuestas válidas, con lo cual se incrementó el margen de error en un 6.67%.

Se aplicó un cuestionario de Clima y Cultura Organizacional (Visión Mundial Colombia, 2005), el cual consiste en 26 ítems utilizando la escala de Likert de 4 puntos que van desde “estoy de acuerdo” hasta “estoy en desacuerdo”. Adicionalmente fueron hechas algunas modificaciones en las preguntas con el fin de adaptarlas al propósito de este trabajo.

3.2. Variables

Las variables principales de estudio son las dimensiones del clima y cultura organizacional que se obtendrán a partir del análisis factorial de los ítems del cuestionario antes indicado.

Los ítems antes mencionados se encuentran en una escala de Likert de 4 puntos, para el cual será utilizada la siguiente codificación:

- 1 para la respuesta d: Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)
- 2 para la respuesta c: Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)
- 3 para la respuesta b: Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo)
- 4 para la respuesta a: Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo)

Además, se consideraron las variables sexo como una variable categórica: 0 si es hombre y 1 si es mujer. De igual manera estado civil: siendo 0 si es soltero 1 si es casado. Finalmente, la variable edad es 1 si oscila entre 18 y 20 años, 2 entre 21 a 25 años, 3 entre 26 y 30 años, 4 entre 31 y 40 años y 5 si es mayor de 40 años.

3.3. Análisis factorial

Para realizar el análisis factorial se utilizó el software SPSS. El análisis factorial es un método de análisis multivariante para la reducción de datos. Esta procura encontrar un nuevo grupo de variables, es decir factores de componentes que sean mucho menor que la cantidad de variables originales, que se agrupen y denoten la similitud entre las variables. En este caso, hay 26 variables que se utilizan para ser agrupadas. Seguido de este análisis se realiza

una evaluación para saber si el modelo factorial o la extracción de factores en su conjunto es significativo.

La prueba KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) vincula los coeficientes de correlación, que se pueden ver entre las variables. Si KMO está muy cerca de 1, esto quiere decir que el vínculo entre las variables es alto y puede ser calificado de cuatro maneras (Universidad de Alicante, 2020) :

- $KMO \geq 0.9$, muy bueno
- $KMO \geq 0.8$; mediano
- $KMO \geq 0.7$; bajo
- $KMO < 0.5$; muy bajo

Para poder determinar la cantidad de factores óptimos y la eliminación de variables no significativas, usamos el análisis de comunalidades, del cual se obtienen dos columnas, una dada al principio a las variables, llamadas inicial y las comunalidades reproducidas por análisis factorial, llamadas extracción. La comunalidad de la variable es el tamaño de la varianza que puede ser esclarecida por medio del modelo factorial resultante.

Analizando el otro tipo de comunalidades, denominadas de extracción se puede observar que variables podemos valorar, cuáles de las variables son peor interpretadas por el modelo. Luego se obtiene la tabla de porcentajes total de varianza explicada donde se muestra una lista de los *valores* de la matriz varianzas-covarianzas y del valor porcentual de varianza de cada una las variables. Los valores de la columna de porcentaje acumulado nos dan el resultado de la sumatoria de cada valor de la varianza.

Para el efecto de análisis y obtener la cantidad de factores, solo se utilizan los que cuyos valores sean mayores que 1 en la matriz. La misma calcula además la sumatoria de las varianzas de los factores aptos. Se basa en tomar los números de componentes aptos y ver en qué valor queda la varianza acumulada, para que este alcance un nivel satisfactorio que es del 75% en adelante.

Luego, se obtiene la matriz de componentes rotado. El objetivo es identificar cada una de las dimensiones latentes extraídas. Se efectúa eligiendo para cada factor las variables iniciales que tengan unas correlaciones con el factor que sean las más elevadas (próximas a +1 ó a -1).

Fiabilidad entre las dimensiones

El coeficiente de Cronbach permite medir la fiabilidad de una escala de medida que calcula la media de las correlaciones entre variables de una escala específica. A esta asignación pertenece el Alfa de Cronbach (α), un coeficiente por medio el cual se mide la fiabilidad de una escala de medida o test. La fiabilidad es un criterio que tiene varios conceptos, uno de estos es los escasos de errores de medida en una prueba, o como la precisión de su medición

3.4. Análisis de varianza (ANOVA)

La prueba ANOVA permite determinar si diferentes grupos o tratamientos muestran diferencias significativas o, por el contrario, puede suponerse que sus medias poblacionales no difieren. Al comparar medias entre los grupos se descubre si existe alguna diferencia significativa entre los mismos. Este valor debe tener un valor mayor a 0.05 para aceptar la hipótesis nula (las medias poblacionales son iguales). Esto quiere decir que podremos verificar si hay o no diferencias significativas entre: hombres o las mujeres, encuestados de distintas edades y estado civil de los encuestados, en cuanto a la percepción del clima y la cultura organizacional.

CAPITULO IV

4. Resultados

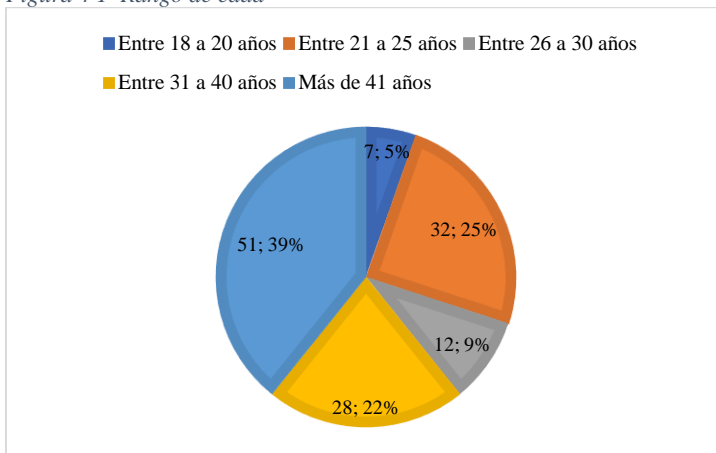
4.1 Datos generales

Se recopilaron 130 encuestas, con 29 diferentes variables, entre ellas 3 preguntas demográficas (Edad, Sexo y Estado Civil) y 26 preguntas que miden las dimensiones tanto la cultura y el clima organizacional.

4.1.1 Rango de edad

En la figura 4.1 encontramos que el 51% de las personas encuestadas son personas mayores a 51 años, mientras el 28% y 32% se encuentra entre 31 a 40 años y 21 a 25 años, respectivamente.

Figura 4.1 Rango de edad

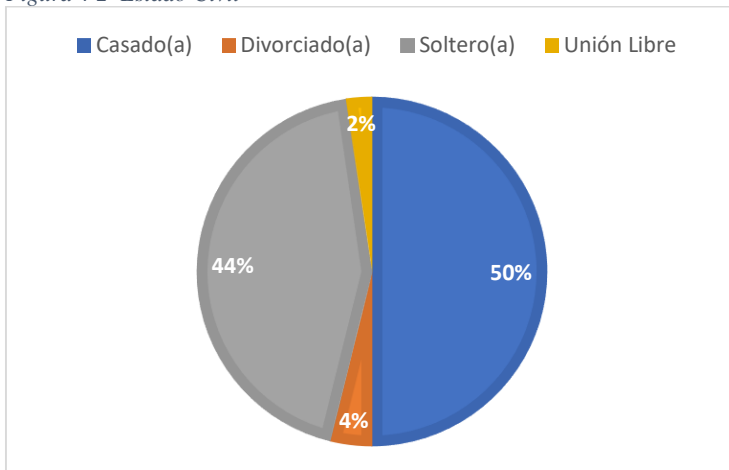


Nota. Elaboración propia del autor

4.1.2 Estado Civil

El 44% y 50% de los empleados son personas casadas o solteras, solo el 2% y 4% viven en unión libre o son divorciados, esto lo podemos ver en la figura 4.2.

Figura 4 2 Estado Civil

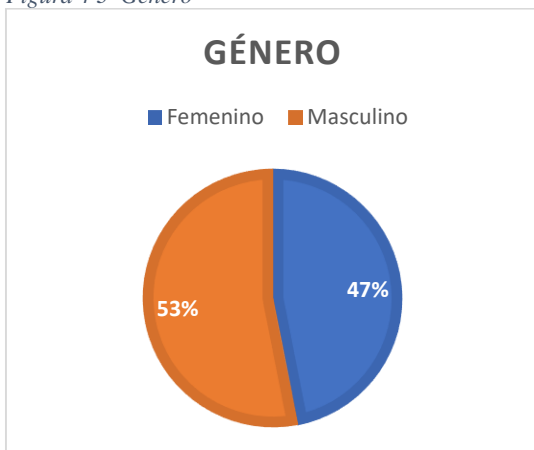


Nota. Elaboración propia del autor

4.1.3 Género

Esta variable se encuentra bastante equilibrada con un 47% del género femenino y 53% masculino, como se ve reflejada en la figura 4.3.

Figura 4 3 Genero



Nota. Elaboración propia del autor

4.2 Análisis descriptivo

Con el uso de estadísticas descriptivas se tiene un primer vistazo de los resultados obtenidos en la encuesta.

Tabla 4.2.1 Porcentaje de repuestas (sobre 130 datos válidos) Preguntas 1 - 13

Preguntas/Respuestas (% Sobre el total de las 130 respuestas)		Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
P.1	Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa	65%	32%	4%	0%
P.2	Conozco la misión y visión de la empresa y me identifico con ellos	47%	36%	12%	5%
P.3	Conozco los valores principales de la empresa, y me identifico con ellos	50%	35%	13%	2%
P.4	Pienso que la empresa valora a las personas	35%	46%	13%	5%
P.5	Pienso que en la empresa se vive el ser "Socios", esto es para todos	24%	45%	27%	4%
P.6	Pienso que en la empresa se vive el ser sensibles	22%	49%	25%	4%
P.7	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la empresa	34%	42%	19%	5%
P.8	En general, en la empresa nos tratamos unos a otros con respeto	55%	35%	8%	2%
P.9	Considero que en la empresa no se evidencian "paternalismos"	33%	38%	25%	5%
P.10	En la empresa las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales	38%	45%	15%	2%
P.11	Me siento motivado(a)	38%	49%	8%	5%
P.12	Considero que desde que soy parte de la empresa, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar	47%	46%	6%	1%
P.13	En mi equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes	37%	48%	13%	2%

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 4.2.2 Porcentaje de repuestas (sobre 130 datos válidos) Preguntas 14 - 26

Preguntas/Respuestas (% Sobre el total de las 130 respuestas)		Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
P.14	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi Unidad / equipo de trabajo	45%	38%	16%	1%
P.15	En general, considero que la empresa está bien liderada	39%	43%	16%	2%
P.16	El líder de mi equipo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo	35%	53%	11%	2%
P.17	El (la) líder de mi unidad /equipo nos trata con respeto y consideración	51%	41%	5%	4%
P.18	Los (las) líderes de otras unidades / equipos me tratan con respeto y consideración	40%	52%	5%	3%
P.19	Los (las) líderes de otras unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración	43%	49%	8%	0%
P.20	El (la) líder fomenta y acoge sugerencias para mejorar los procesos, el ambiente, etc	38%	48%	12%	1%
P.21	El (la) líder hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo	45%	42%	12%	2%
P.22	El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo	39%	43%	17%	1%
P.23	El (la) líder fomenta el apoyo de unos a otros en la realización del trabajo	40%	44%	15%	1%
P.24	El (la) líder informa sobre funciones y responsabilidades asignadas a mi posición	42%	45%	13%	0%
P.25	El (la) líder genera motivación en la empresa	37%	46%	12%	5%
P.26	Pienso que los líderes de la empresa nos dan ejemplo sobre cómo solucionar los conflictos / impases que surgen	40%	45%	12%	3%

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 4.2.3 Media y Desviación Estándar de las preguntas de la encuesta

	Preguntas	Media	Desviación Estándar
P.1.	Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa	3.61	0.564
P.2.	Conozco la misión y visión de la empresa y me identifico con ellos	3.25	0.863
P.3.	Conozco los valores principales de la empresa, y me identifico con ellos	3.32	0.790
P.4.	Pienso que la empresa valora a las personas	3.12	0.832
P.5.	Pienso que en la empresa se vive el ser "Socios", esto es para todos	2,89	0.809
P.6.	Pienso que en la empresa se vive el ser sensibles	2,88	0.784
P.7.	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la empresa	3.04	0.866
P.8.	En general, en la empresa nos tratamos unos a otros con respeto	3.44	0.715
P.9.	Considero que en la empresa no se evidencian "paternalismos"	2.99	0.876
P.10.	En la empresa las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales	3.19	0.748
P.11.	Me siento motivado(a)	3.22	0.777
P.12.	Considero que desde que soy parte de la empresa, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar	3.39	0.641
P.13.	En mi equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes	3.21	0.723
P.14.	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi Unidad / equipo de trabajo	3.27	0.755
P.15.	En general, considero que la empresa está bien liderada	3.20	0.761
P.16.	El líder de mi equipo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo	3.21	0.690
P.17.	El (la) líder de mi unidad /equipo nos trata con respeto y consideración	3.38	0.751
P.18.	Los (las) líderes de otras unidades / equipos me tratan con respeto y consideración	3.29	0.698
P.19.	Los (las) líderes de otras unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración	3.35	0.621
P.20.	El (la) líder fomenta y acoge sugerencias para mejorar los procesos, el ambiente, etc.	3.25	0.694
P.21.	El (la) líder hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo	3.28	0.760
P.22.	El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo	3.21	0.744
P.23.	El (la) líder fomenta el apoyo de unos a otros en la realización del trabajo	3.23	0.732

P.24.	El (la) líder informa sobre funciones y responsabilidades asignadas a mi posición	3.29	0.687
P.25.	El (la) líder genera motivación en la empresa	3.15	0.827
P.26.	Pienso que los líderes de la empresa nos dan ejemplo sobre cómo solucionar los conflictos / impases que surgen	3.22	0.777

Nota. Elaboración propia del autor

En general, los encuestados tienden a estar de acuerdo con las preguntas realizadas, por ejemplo: con respecto al ítem 1 de la encuesta “Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa”, la media fue de 3.61, lo que quiere decir que, con una desviación estándar de 0.564. Es decir que los empleados en promedio se sienten orgullosos de trabajar en sus empresas. Para el caso del ítem 8 de la encuesta “En general, en la empresa nos tratamos unos a otros con respeto”, la media fue de 3.44 y la desviación fue de 0.715. Es decir que en promedio los encuestados son tratados con respeto. Por otro lado, para la pregunta entre los resultados más bajos se encuentra el ítem 9 de la encuesta “Considero que en la empresa no se evidencian "paternalismos"” con una media de 2.99 y desviación de 0.784, por lo que podemos decir que en promedio las personas encuestadas evidencian paternalismos dentro de las empresas.

Identificación dimensiones de clima y cultura organizacional.

4.3 Análisis factorial

El análisis factorial permite agrupar una gran cantidad de datos en factores que puedan explicar el máximo de los resultados obtenidos. Esta segmentación se obtiene con base en la correlación existente entre las variables. Para confirmar si el análisis factorial es viable se calcula la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).

Adicional a esta medida, existe la prueba de Barlett que busca medir la significancia de las correlaciones entre las variables, contrastando la Hipótesis de que la matriz de correlaciones llegue a ser una identidad, lo que quiere decir que la correlación entre las variables es

significativa. En el caso de que el valor crítico sea menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula. En el caso de este estudio el valor KMO es de 0.902 y el valor crítico en la prueba de Bartlett es menor a 0.05, por lo que es posible realizar el análisis factorial, tal como podemos observar en la tabla 4.3.1

Tabla 4.3.1 Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.902
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2868.957
	Gl	325
	Sig.	0.000

Nota. Elaboración propia del autor, análisis SPSS

Una vez sugerido el análisis factorial, se procede a calcular la cantidad de factores óptima para explicar la totalidad de la varianza. Para ello se debe eliminar variables que no sean significativas utilizando el cálculo de comunalidades, el cual consiste en calcular, de cada variable, la proporción de varianza explicada por los factores obtenidos. Si los valores son altos (<0.5) significa que pueden ser incluidas dentro de algún segmento, es decir que esta variable no debe ser eliminada. Para nuestro caso todos los valores de extracción, o ítems de la encuesta realizada, son mayores a 0.5 por lo que todas las variables son consideradas.

Con las variables escogidas, se procede a realizar el cálculo de la varianza total explicada, para determinar el número de segmentos óptimo para el modelo. La tabla de porcentajes antes mencionada muestra los autovalores de la matriz de varianzas-covarianzas y el porcentaje de varianza que representa cada factor. Los autovalores mayores a uno pueden ser utilizados para definir el número de factores apropiado. En la tabla 4.3.2 se refleja que para este análisis el número correcto es 6 factores, de los cuales su varianza explica el 76.39% de los datos.

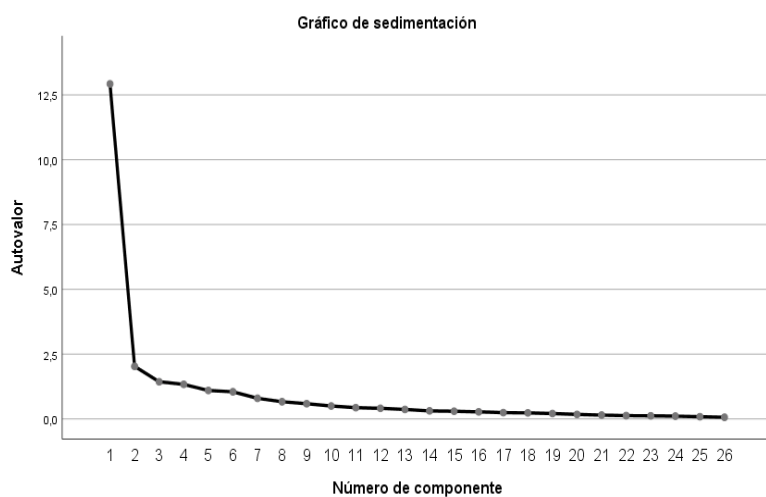
Tabla 4.3.2 Cuadro de Varianza extendida

Dimensión	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación			Total	% de varianza	% acumulado
	Total	% de varianza	% acumulado	% de varianza	% acumulado	Total			
1	12,925	49,710	49,710	49,710	49,710	4,664	17,937	17,937	
2	2,028	7,799	57,510	7,799	57,510	3,874	14,901	32,838	
3	1,433	5,510	63,020	5,510	63,020	3,851	14,811	47,650	
4	1,333	5,127	68,147	5,127	68,147	3,393	13,051	60,700	
5	1,097	4,220	72,367	4,220	72,367	3,033	11,666	72,367	
6	1,047	4,027	76,394	4,027	76,394				
7	,796	3,062	79,456						

Nota. Elaboración propia del autor, análisis SPSS

En la figura 4.4 podemos observar que solo 6 componentes alcanzan un valor mayor a 1, he aquí que se obtiene el número de factores que tendría el análisis factorial.

Figura 4.4 Comunalidades



Nota. Elaboración propia del autor, análisis SPSS

Dimensiones

Una herramienta muy útil para la segmentación de los datos es la matriz de componentes rotados, la cual utilizando el método de VARIMAX, genera rotaciones de los componentes para relacionarlos con otras variables, es decir busca la correlación existente entre las variantes y las agrupa entre sí, de lo cual se obtuvieron las siguientes 6 dimensiones.:

- **Dimensión 1:** Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento.
- **Dimensión 2:** Apreciación a los empleados.
- **Dimensión 3:** Identificación con la empresa.
- **Dimensión 4:** Información estratégica y transparencia.
- **Dimensión 5:** Liderazgo, motivación y trabajo en equipo.
- **Dimensión 6:** Retroalimentación y apoyo del líder.

Tabla 4.3.3 Matriz de componentes rotado P 1- 14

Matriz de componente rotado		Componente					
		1	2	3	4	5	6
P.1	Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa	-0,077	0,174	0,794	0,060	0,213	0,321
P.2	Conozco la misión y visión de la empresa y me identifico con ellos	0,310	0,045	0,714	0,359	0,211	0,250
P.3	Conozco los valores principales de la empresa, y me identifico con ellos	0,384	0,086	0,762	0,075	0,168	0,100
P.4	Pienso que la empresa valora a las personas	0,057	0,710	0,466	0,131	0,101	0,172
P.5	Pienso que en la empresa se vive el ser "Socios", esto es para todos	0,251	0,781	0,058	0,039	0,225	0,203
P.6	Pienso que en la empresa se vive el ser sensibles	0,051	0,848	-0,026	0,045	0,180	0,230
P.7	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la empresa	0,391	-0,049	0,323	0,673	0,119	0,141
P.8	En general, en la empresa nos tratamos unos a otros con respeto	0,166	0,122	0,227	0,285	0,705	0,326
P.9	Considero que en la empresa no se evidencian "paternalismos"	0,042	0,207	0,076	0,766	0,227	0,213
P.10	En la empresa las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales	0,199	0,444	0,117	0,327	0,483	0,196
P.11	Me siento motivado(a)	0,296	0,331	0,143	0,293	0,571	0,117
P.12	Considero que desde que soy parte de la empresa, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar	0,090	0,348	0,227	-0,288	0,608	0,303
P.13	En mi equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes	0,296	-0,007	0,350	0,171	0,561	0,457
P.14	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi Unidad / equipo de trabajo	0,196	0,130	0,325	0,193	0,580	0,448

Nota. Elaboración propia del autor, análisis SPSS

Tabla 4.3.4 Matriz de componentes rotado P 15- 26

Matriz de componente rotado		Componente					
		1	2	3	4	5	6
P.15	En general, considero que la empresa está bien liderada	0,213	0,212	0,085	0,133	0,724	0,275
P.16	El líder de mi equipo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo	0,183	0,162	0,100	0,012	0,423	0,635
P.17	El (la) líder de mi unidad /equipo nos trata con respeto y consideración	-0,013	0,140	0,278	-0,010	0,302	0,683
P.18	Los (las) líderes de otras unidades / equipos me tratan con respeto y consideración	0,851	0,110	0,220	0,183	0,189	0,066
P.19	Los (las) líderes de otras unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración	0,761	0,078	-0,036	-0,041	0,350	0,274
P.20	El (la) líder fomenta y acoge sugerencias para mejorar los procesos, el ambiente, etc	0,609	0,253	0,321	0,129	0,302	0,389
P.21	El (la) líder hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo	0,629	0,234	0,164	0,245	0,028	0,455
P.22	El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo	0,342	0,191	0,158	0,139	0,214	0,767
P.23	El (la) líder fomenta el apoyo de unos a otros en la realización del trabajo	0,440	0,193	0,220	0,253	0,173	0,663
P.24	El (la) líder informa sobre funciones y responsabilidades asignadas a mi posición	0,429	0,130	0,246	0,303	0,049	0,705
P.25	El (la) líder genera motivación en la empresa	0,119	0,320	0,064	0,126	0,385	0,719
P.26	Pienso que los líderes de la empresa nos dan ejemplo sobre cómo solucionar los conflictos / impases que surgen	0,126	0,400	0,161	0,230	0,366	0,641

Nota. Elaboración propia del autor, análisis SPSS

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

En la tabla 4.3.5 se detalla las dimensiones y las preguntas correspondientes a cada uno de ellos.

Tabla 4.3.5 Cuadro de Dimensiones

P	Dimensiones	Media	Desviación Estándar
Dimensión 1: Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento (Alfa de Cronbach 0,931, % de Varianza 49,71%)			
P.18.	Los (las) líderes de otras unidades / equipos me tratan con respeto y consideración	3.29	0.698
P.19.	Los (las) líderes de otras unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración	3.35	0.621
P.20.	El (la) líder fomenta y acoge sugerencias para mejorar los procesos, el ambiente, etc.	3.25	0.694
P.21.	El (la) líder hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo	3.28	0.760
Dimensión 2: Apreciación a los empleados (Alfa de Cronbach 0,897, % de Varianza 7,799%)			
P.4.	Pienso que la empresa valora a las personas	3.12	0.832
P.5.	Pienso que en la empresa se vive el ser "Socios", esto es para todos	2.89	0.809
P.6.	Pienso que en la empresa se vive el ser sensibles	2.88	0.784
Dimensión 3: Identificación con la empresa (Alfa de Cronbach 0,877, % de Varianza 5,51%)			
P.1.	Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa	3.61	0.564
P.2.	Conozco la misión y visión de la empresa y me identifico con ellos	3.25	0.863
P.10.	En la empresa las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales	3.19	0.748
P.3.	Conozco los valores principales de la empresa, y me identifico con ellos	3.32	0.790
Dimensión 4: Información estratégica y transparencia (Alfa de Cronbach 0,831, % de Varianza 5,127%)			

P.7.	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la empresa	3.04	0.866
P.9.	Considero que en la empresa no se evidencian "paternalismos"	2.99	0.876
Dimensión 5: Liderazgo, motivación y trabajo en equipo (Alfa de Cronbach 0,835, % de Varianza 4,220%)			
P.8.	En general, en la empresa nos tratamos unos a otros con respeto	3.44	0.715
P.11.	Me siento motivado(a)	3.22	0.777
P.12.	Considero que desde que soy parte de la empresa, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar	3.39	0.641
P.13.	En mi equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes	3.21	0.723
P.14.	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi Unidad / equipo de trabajo	3.27	0.755
P.15.	En general, considero que la empresa está bien liderada	3.20	0.761
Dimensión 6: Retroalimentación y apoyo del líder. (Alfa de Cronbach 0,676, % de Varianza 4,027%)			
P.16.	El líder de mi equipo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo	3.21	0.690
P.17.	El (la) líder de mi unidad /equipo nos trata con respeto y consideración	3.38	0.751
P.22.	El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo	3.21	0.744
P.23.	El (la) líder fomenta el apoyo de unos a otros en la realización del trabajo	3.23	0.732
P.24.	El (la) líder informa sobre funciones y responsabilidades asignadas a mi posición	3.29	0.687
P.25.	El (la) líder genera motivación en la empresa	3.15	0.827
P.26.	Pienso que los líderes de la empresa nos dan ejemplo sobre cómo solucionar los conflictos / impases que surgen	3.22	0.777

Nota. Elaboración propia del autor

Se realizó un análisis factorial confirmatorio para probar la validez convergente y la confiabilidad de construcción de las seis dimensiones encontradas. Los coeficientes de Alfa de Cronbach > 0.7 sugieren buena consistencia y medida en las dimensiones.

Tabla 4.3.6 Media y desviación estándar

Factores	Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento	Apreciación a los empleados	Identificación con la empresa	Información estratégica y transparencia	Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	Retroalimentación y apoyo del líder
Media	3.241	3.287	3.294	2.964	3.392	3.131
Desviación Estándar	0.627	0.593	0.594	0.699	0.650	0.678
Alpha de Cronbach	0,931	0,897	0,877	0,831	0,835	0,676

Nota. Elaboración propia del autor

Análisis de las correlaciones entre las variables de clima y cultura organizacional y variables demográficas

Una vez obtenidas las dimensiones del clima y cultura organizacional, se procede a realizar un análisis de correlación entre las dimensiones y las variables categóricas (sexo, estado civil y edad) para conocer la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dichas variables, y las dimensiones de la clima y cultura organizacional; la cual se observa en la tabla 4.3.7.

De acuerdo con la tabla antes mencionada, todas las correlaciones entre las dimensiones de clima y cultura son fuertes, positivas y significativas. La correlación más fuerte se refleja entre la dimensión de retroalimentación y apoyo del líder con la de planificación e información pertinente u oportuna, con una correlación positiva de 0.786.

La correlación más débil es de 0.412, la misma se da entre la variable identificación con la empresa e información estratégica y transparencia

Tabla 4.3.7 Análisis de correlación entre dimensiones

Factores	Sexo	Estado civil	Edad	Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento	Apreciación a los empleados	Identificación con la empresa	Información estratégica y transparencia	Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	Retroalimentación y apoyo del líder
Retroalimentación y apoyo del líder	-0,034	0,030	,174*	1					
Planificación e información pertinente y oportuna	-0,031	0,086	,232**	,786**	1				
Apertura de líderes de otras unidades	0,014	0,045	0,078	,707**	,667**	1			
Apreciación a los empleados	-0,084	0,025	0,050	,586**	,560**	,466**	1		
Identificación con la empresa	-0,038	0,103	0,136	,588**	,618**	,583**	,412**	1	
Respeto y transparencia	-0,068	0,059	,249**	,702**	,774**	,556**	,474**	,577**	1

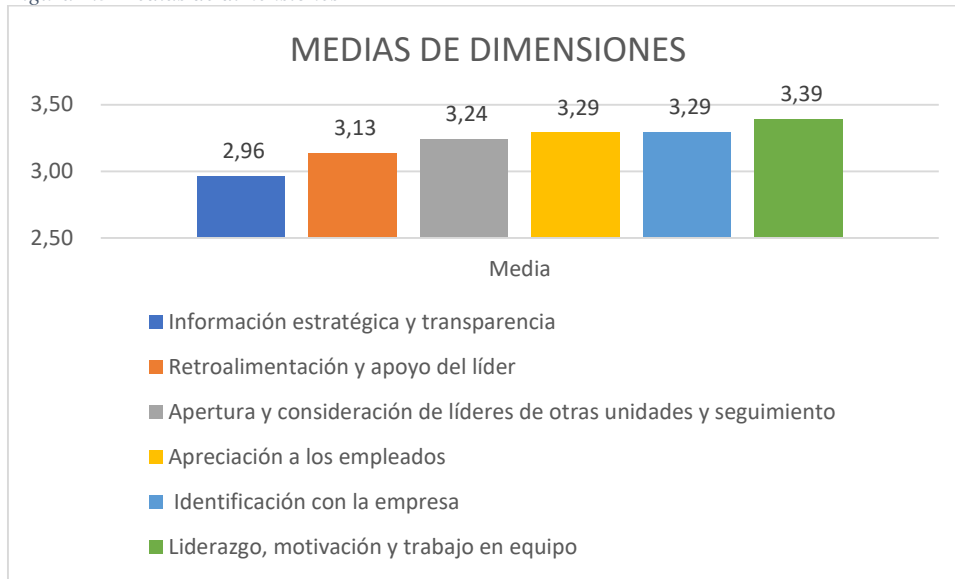
Nota. Elaboración propia del autor

Análisis de las diferencias entre dimensiones de clima y cultura organizacional considerando variables demográficas.

En general, los sujetos encuestados tienen una percepción positiva respecto las distintas dimensiones detalladas, en general todas se encuentran por encima de 3 como media de los ítems, como se puede observar en la tabla 4.3.

La dimensión correspondiente a Liderazgo, motivación y trabajo en equipo es el que mayor media de ítems registra con un 3.39, la cual se observa en la figura 4.5, seguido de identificación con la empresa y apreciación a los empleados con 3.29. Sin embargo, las medias comienzan a mostrar una disminución para apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento con 3.24, en el caso de retroalimentación y apoyo del líder cae a 3.13 y finalmente la dimensión con percepción más baja es información estratégica y transparencia con 2.96.

Figura 4.5 Medias de dimensiones



Nota. Elaboración propia del autor

Análisis ANOVA

Con el fin de examinar si existe diferencia en la percepción entre los empleados de este sector con diferentes grupos demográficos tales como: sexo, edad y estado civil con relación a la percepción de cada una de las dimensiones de clima y cultura identificadas se aplicará el análisis de varianza (ANOVA). Este análisis sirve para comparar si las medias de población son iguales, como en la tabla 4.3.8 (Hair et al., 2006; Tabachnick y Fidell, 2007).

Tabla 4.3.8 Medias de Sexo

Dimensiones	Media Femenino	Media Masculino
Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimientos	3,30	3,29
Apreciación a los empleados	2,90	3,02
Identificación con la empresa	3,30	3,38
Información estratégica y transparencia	2,99	3,04

Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	3,27	3,30
Retroalimentación y apoyo del líder	3,22	3,26

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 4.3.9 ANOVA de un factor de Sexo

Dimensiones		F	Sig.
Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimientos	Inter-grupos	0,152	0,698
	Intra-grupos		
	Total		
Apreciación a los empleados	Inter-grupos	0,122	0,727
	Intra-grupos		
	Total		
Identificación con la empresa	Inter-grupos	0,026	0,871
	Intra-grupos		
	Total		
Información estratégica y transparencia	Inter-grupos	0,918	0,34
	Intra-grupos		
	Total		
Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	Inter-grupos	0,185	0,668
	Intra-grupos		
	Total		
Retroalimentación y apoyo del líder	Inter-grupos	0,594	0,442
	Intra-grupos		
	Total		

Nota. Elaboración propia del autor

Para probar la hipótesis, se comparó la puntuación media de las dimensiones de clima y cultura organizacional en todos los grupos utilizando ANOVA unidireccional con una confianza del 95% nivel.

Con respecto a la variable sexo, los resultados de la tabla 4.3.9 indican que no existe diferencia significativa entre hombres y mujeres en cuanto a la percepción de las dimensiones del clima y la cultura organización. Al mismo tiempo no existe diferencia significativa entre las medias de los sexos.

Tabla 4.3.10 Media de Estado Civil

Dimensiones	Media Casados	Media Solteros
Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimientos	3,33	3,30
Apreciación a los empleados	3,02	2,98
Identificación con la empresa	3,41	3,28
Información estratégica y transparencia	3,04	3,00
Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	3,31	3,25
Retroalimentación y apoyo del líder	3,2	3,23

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 4.3.11 ANOVA de un factor, Estado civil

Dimensiones		F	Sig.
Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimientos	Inter-grupos	0,091	0,965
	Intra-grupos		
	Total		
Apreciación a los empleados	Inter-grupos	0,971	0,409
	Intra-grupos		
	Total		
Identificación con la empresa	Inter-grupos	1,475	0,225
	Intra-grupos		
	Total		
Información estratégica y transparencia	Inter-grupos	2,351	0,075
	Intra-grupos		
	Total		
Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	Inter-grupos	0,968	0,41
	Intra-grupos		
	Total		
Retroalimentación y apoyo del líder	Inter-grupos	0,288	0,834
	Intra-grupos		
	Total		

Nota. Elaboración propia del autor

Las medias tampoco tienen una diferencia significativa entre los estados civiles, como se observa en la tabla 4.3.10. De acuerdo con la tabla 4.3.11, dado que todos los valores P son mayores a 0,05 se interpreta que tampoco existe diferencia significativa, entre los estados civiles de los empleados en cada una de las dimensiones de clima y cultura.

Por último, en la tabla 4.3.12 se puede observar las medias entre las diversas edades que se analizaron, cabe notar que existe una diferencia significativa con respecto a las edades de los empleados en la tabla 4.3.13. Es decir, los empleados que tienen más de 41 años tienen una percepción más alta con respecto a la dimensión retroalimentación y apoyo del líder(media=3.37), mientras que los más jóvenes, los empleados entre 26 y 30 años, son los que tienen una menor percepción de retroalimentación y apoyo de los líderes de sus organizaciones en sus organizaciones (media=2.83). Para poder entender de una mejor manera, hay que señalar que la media entre 31 y 40 años es la segunda más baja con una media de 3.18; ambos intervalos corresponden a la denominada generación Y de talento. Según Dychtwald y colaboradores (2006) indican que esta generación busca libertad en la toma de decisiones y entorno ameno, además de cumplir sus metas, por lo que no buscan un trabajo para toda la vida; por lo que la retroalimentación recibida podría no ser la esperada o no es vista de la mejor manera. Finalmente, a esta edad las personas comienzan a tener mayores aspiraciones que pueden afectar la percepción de la retroalimentación y el apoyo del líder, como, por ejemplo: crecimiento profesional (no buscan ser liderados, sino ser líderes), o tener una familia (por lo que ya cargan con diferentes problemas y pensamientos que podrían interferir en el ambiente laboral o en su desarrollo profesional).

Tabla 4.3.12 Media de Edades

Dimensiones	Media Entre 18 – 20	Media Entre 21 – 25	Media Entre 26 - 30	Media Entre 31 - 40	Media Mayor 41
Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimientos	3,04	3,31	3,04	3,33	3,35
Apreciación a los empleados	3,06	3,00	2,64	2,96	3,01
Identificación con la empresa	3,21	3,22	3,10	3,39	3,46
Información estratégica y transparencia	2,42	3,06	2,67	2,93	3,18
Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	3,33	3,18	3,06	3,18	3,46
Retroalimentación y apoyo del líder	3,24	3,23	2,83	3,18	3,37

Nota. Elaboración propia del autor

Tabla 4.3.13 ANOVA de un factor, edad

Dimensiones	F	Sig.	
Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimientos	Inter-grupos	1,969	0,103
	Intra-grupos		
	Total		
Apreciación a los empleados	Inter-grupos	2,034	0,094
	Intra-grupos		
	Total		
Identificación con la empresa	Inter-grupos	0,964	0,43
	Intra-grupos		
	Total		
Información estratégica y transparencia	Inter-grupos	0,739	0,567
	Intra-grupos		
	Total		
Liderazgo, motivación y trabajo en equipo	Inter-grupos	1,453	0,221
	Intra-grupos		
	Total		
Retroalimentación y apoyo del líder	Inter-grupos	2,762	0,031
	Intra-grupos		
	Total		

Nota. Elaboración propia del autor

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

A partir del cuestionario de Clima y Cultura Organizacional (Visión Mundial Colombia, 2005) ligeramente modificado, fueron obtenidos 130 datos validos de 151 empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, con esta información, gracias al análisis factorial, se concluyó que era posible agrupar los datos en 6 dimensiones.

A través de una matriz de componentes rotados, con el fin de buscar las correlaciones existentes entre las variantes las dimensiones fueron etiquetadas y agrupadas de la siguiente manera: 1) Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento; 2) Apreciación a los empleados; 3) Identificación con la empresa; 4) Información estratégica y transparencia; 5) Liderazgo, motivación y trabajo en equipo; 6) Retroalimentación y apoyo del líder.

Encontramos algunas coincidencias con las dimensiones de clima encontradas por Litwin y Stinger (1968): 1) La dimensión COOPERACION de Litwin y Stinger (1968) está relacionada con la dimensión Apertura y consideración de líderes de otras unidades y seguimiento; 2) La dimensión IDENTIDAD con Identificación con la empresa; 3) la dimensión RELACION tiene que ver con la Apreciación a los empleados; y 4) la dimensión DESAFIO se vincula con Liderazgo, motivación y trabajo en equipo.

En líneas generales, todas las respuestas a las preguntas del cuestionario tienen una media mayor que 3, por lo que es posible concluir que los empleados de las empresas industriales y de mantenimiento encuestados tienen una percepción positiva del clima y cultura de sus organizaciones; sin embargo, existen 2 dimensiones con una media relativamente más baja, las cuales son Información estratégica y transparencia con 2.96 y Retroalimentación y apoyo del líder con 3.13, por lo que, se podría sugerir mejorar la comunicación entre los líderes y sus subordinados en estas organizaciones.

Al realizar las diferencias de las dimensiones por variables categóricas sexo, estado civil y edad, se puede indicar que, en general, no fueron encontradas diferencias significativas para cada una de las dimensiones identificadas. Con excepción de la dimensión

Retroalimentación y apoyo del líder, donde encontramos diferencias significativas por edad, con una media de 3.37 en personas mayores a 41 años y de 2.83 para empleados entre 26 y 30 años, lo cual podría darse por ser parte de una generación con objetivos y realidades diferentes, para lo cual se aconseja dar inducciones a los líderes para poder llegar de una mejor manera a estas personas que, en un futuro no muy lejano, serán la mayor cantidad de la mano de obra disponible en el mercado

Para un análisis más profundo, sería recomendable incluir más variables, como, por ejemplo, cantidad de cargas familiares, ya que esta variable ayudaría a entender el tipo de motivación que tienen las personas mayores a 41 años o antigüedad en la empresa, para poder segmentar a las personas con más tiempo dentro de la institución. Por otro lado, se podría estudiar muestras que incluyan otros tipos de industrias.

ANEXOS

Encuesta de Clima y Cultura Organizacional					
Con la finalidad de medir el impacto que tiene el liderazgo en la cultura organizacional de las empresas, solicitamos su ayuda con el siguiente cuestionario. No hay respuestas correctas o incorrectas, nos interesa su opinión. Muchas gracias					
VI. Sexo, Rango de edad y estado civil					
F <input type="radio"/> M <input type="radio"/>	Entre 18-20 años de edad <input type="radio"/>	Entre 26-30 años de edad <input type="radio"/>	Más de 41 años de edad <input type="radio"/>	Soltero(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Separado(a) <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> Unión Libre <input type="radio"/>	
SEGUNDA PARTE : CUESTIONARIO					
Para las siguientes afirmaciones escoja una de las opciones a,b,c,ó d, según estas reflejen su postura frente a lo planteado en las aseveraciones, teniendo en cuenta el siguiente criterio de selección:					
a Si está completamente de acuerdo con lo enunciado en la aseveración (Estoy de acuerdo)					
b Si su inclinación es estar de acuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar de acuerdo)					
c Si su inclinación es estar en desacuerdo con la frase, pero no categóricamente (Tiendo a estar en desacuerdo)					
d Si está completamente en desacuerdo (Estoy en desacuerdo)					
	Cuestionario	Estoy de acuerdo	Tiendo a estar de acuerdo	Tiendo a estar en desacuerdo	Estoy en desacuerdo
1	Me siento orgulloso(a) de trabajar en esta empresa	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
2	Conozco la misión, visión y valores de la empresa y me identifico con ellos	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
4	Pienso que la empresa valora a las personas	<input checked="" type="radio"/> a	<input checked="" type="radio"/> b	<input checked="" type="radio"/> c	<input checked="" type="radio"/> d
5	Pienso que en la empresa se vive el ser "Socios", esto es para todos	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
6	Pienso que en la empresa se vive el ser sensibles	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
7	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de la empresa	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
8	En general, en la empresa nos tratamos unos a otros con respeto	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
9	Considero que en la empresa no se evidencian "paternalismos"	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
10	En la empresa las personas practican la coherencia de los valores personales e institucionales	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
11	Me siento motivado(a)	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
12	Considero que desde que soy parte de la empresa, he experimentado transformación en mi vida personal y familiar	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
13	En mi equipo contamos con un plan de trabajo compartido y claro para todos sus integrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		a	b	c	d
14	Estoy bien informado(a) acerca de las estrategias y objetivos de mi Unidad / equipo de trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
15	En general, considero que la empresa está bien liderada	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
16	El líder de mi equipo me informa oportunamente sobre los temas y novedades que impactan nuestro trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
17	El (la) líder de mi unidad /equipo nos trata con respeto y consideración	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
18	Los (las) líderes de otras unidades / equipos me tratan con respeto y consideración	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
19	Los (las) líderes de otras unidades /equipos tratan al personal de su área con respeto y consideración	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
20	El (la) líder fomenta y acoge sugerencias para mejorar los procesos, el ambiente, etc	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
21	El (la) líder hace seguimiento a la consecución de las metas y objetivos del equipo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
22	El (la) líder de mi equipo me da retroalimentación clara y oportuna sobre mi trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
23	El (la) líder fomenta el apoyo de unos a otros en la realización del trabajo	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
24	El (la) líder informa sobre funciones y responsabilidades asignadas a mi posición	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
25	El (la) líder genera motivación en la empresa	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d
26	Pienso que los líderes de la empresa nos dan ejemplo sobre cómo solucionar los conflictos / impases que surgen.	<input type="radio"/> a	<input type="radio"/> b	<input type="radio"/> c	<input type="radio"/> d

REFERENCIAS

- SurveyMonkey. (2020). *SurveyMonkey*. Obtenido de Encuestas : https://es.surveymonkey.com/pricing/?ut_source=mp&ut_source2=sample-size-calculator&ut_source3=megamenu
- Achor, S. (2011). *La ventaja de la felicidad: los siete principios de la psicología positiva que impulsan el éxito y el rendimiento en el trabajo*. Londres: Ebury Publishing.
- AEC. (2019). *MODELO DE CALIDAD, MALCOLM BALDRIGE*. Obtenido de Q AEC, Conocimientos: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/malcolm-baldrige>
- AITECO CONSULTORES. (2016). *Consultores de desarrollo y gestión*. Obtenido de Laissez-Faire ¿Un Estilo de Liderazgo Eficaz?: <https://www.aiteco.com/laissez-faire/>
- Berrío, Á., & Sánchez, Y. (30 de 05 de 2009). *Revista Espacios* . Obtenido de Cultura y Aprendizaje Organizacional en Instituciones Públicas de Ciencia y Tecnología*: <https://www.revistaespacios.com/a09v30n02/09300201.html>
- Cárdenas, I. D. (Marzo de 2017). *Repository Unimilitar*. Obtenido de IMPACTO DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16175/CardenasRodriguezIvanDario2017.pdf;jsessionid=0677AC5FED3CAA6D719EFDB799B54070?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed.McGraw-Hill.
- Comercio, D. E. (21 de Noviembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de 9 de cada 10 empresas en el Ecuador son familiares.
- Cújar, A., Ramos, C., & Hernández, H. (16 de Septiembre de 2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Obtenido de Estudios Gerenciales WEB SITE: <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592314000126>
- Daft, R. L. (2001). *Teoría y diseño organizacional*. Monterrey : CENGAGEN LEARNING.

- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view in a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 616-654.
- Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). *Denison Consulting*. Obtenido de Organizational culture, Organizational development: https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf
- Diario Expreso. (7 de junio de 2016). En la sucesión y en la gestión están la clave para evitar la quiebra. *Un 70% de las empresas familiares no sobreviven*, págs. diario-expreso/20160607/281792808293310.
- Feedbacknetworks. (2020). *Experiencias*. Obtenido de Analisis factorial.
- Goleman, D. (1998). *Los clásicos de HBR*. Obtenido de Liderazgo que obtiene resultados: <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Guayaquil, L. C. (s.f.). *Seminarios y Eventos*. Obtenido de Actividades CCG y/o Seminarios Idepro: http://www.lacamara.org/website/por_que_ser_socio/hagase_socio_ya/
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L., Schurer Fugate, M., & Doyle, P. (Junio de 2016). *AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION*. Obtenido de Las similitudes o diferencias entre el liderazgo del CEO y la cultura organizacional tienen un efecto más positivo en el desempeño de la empresa? Una prueba de predicciones competitivas.: <https://psycnet.apa.org/buy/2016-11402-001>
- https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casarone_daniela_30-10-2014_0.pdf. (s.f.). https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casarone_daniela_30-10-2014_0.pdf.
- Kamarul, Z. A., & Lee, Y. H. (2009). Los efectos moderadores de la cultura organizacional en las relaciones entre el comportamiento de liderazgo y el compromiso organizacional y entre el compromiso organizacional y la satisfacción y el desempeño laboral. *Researchgate*, https://www.researchgate.net/publication/244071986_The_moderating_effects_of_organizational_culture_on_the_relationships_between_leadership_behaviour_and_organizational_commitment_and_between_organizational_commitment_and_job_satisfaction_and_performa.

- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, F. (2007). *The Spanish Journal of Psychology*. Obtenido de Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles: <https://revistas.ucm.es/index.php/SJOP/article/view/SJOP0707220358A/28869>
- Ortiz, P., & Olaz, A. (2009). *PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS DE CULTURA Y CLIMA LABORAL*. Obtenido de Federación Española de Psicología: <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>
- Prajogo, D., & McDermott, C. (2005). *Scientific Research*. Obtenido de The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1960890](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1960890)
- Quintanilla Gavilánez, J. A. (3 de Agosto de 2016). *Revista Publicando*. Obtenido de Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional: https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/264/pdf_180
- Ramírez, I. S. (2 de septiembre de 2013). *GENTIOPOLIS*. Obtenido de Teoría de relaciones humanas: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/#autores>
- Raurich, X., & Sala, H. (2010). El modelo de Solow: análisis teórico,. *DE INNOVACION EDUCATIVA*, 57'64.
- ResearchGate*. (2018). Obtenido de Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica: https://www.researchgate.net/publication/326519080_Las_Empresas_Familiares_en_el_Ecuador_Definicion_y_aplicacion_metodologica/citation/download
- Revista Líderes. (2004). El clima laboral es la inquietud de siempre. *Revista Líderes*, <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>.
- Robbins, Koontz, & Wehrich. (2014). *ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, A. (2016). *Lifeder*. Obtenido de Líder autocrático: características, ventajas e inconvenientes: <https://www.lifeder.com/lider-autocratico/>
- Selva, S. C. (2004). *El capitla humano y su contribución al Crecimiento economico*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.

- Servicio de Rentas Internas . (2020). *SRI* . Obtenido de Datos On Line:
<https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/inicio/NAT>
- Shein, E. (17 de Noviembre de 2009). *El papel del fundador en la creación de cultura organizacional*. (I. d.-S. Management, Ed.) Obtenido de SSRN Web Site:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505254
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Organización científica*. New York: Harper & Brothers Publisher.
- Universidad de Alicante. (2020). *Grupo de Petrología Aplicada*. Obtenido de PRÁCTICA 5. ANÁLISIS MULTIVARIANTE CON SPSS. REDUCCIÓN DE DATOS: ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES Y FACTORIAL.:
<https://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de-datos-con-spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.html>
- Universitat Oberta. (2009). *Modulos de estudio*. Obtenido de Investigación descriptiva: análisis de información:
http://cv.uoc.edu/moduls/UW03_84003_01131/web/nwin/m1/analisis_de_correspondencias.pdf
- Vanegas, C. (2009). El proyecto Happeniness. *Entorno empresarial*.
- Vilchez González, N. (2007). *UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI*. Obtenido de ENSEÑANZA DE LA GEOMETRIA CON UTILIZACIÓN DE RECURSOS MULTIMEDIA. :
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8928/914parteCAP6DesInv3.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Villalva, M. (2017). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. Guayaquil: INNOVA Research Journal 2017, Vol 2, No. 4, 155-162.
- Vision Mundial. (2005). *Mindmeister*. Obtenido de Encuesta de Clima y Cultura Organizacional:
https://www.mindmeister.com/generic_files/get_file/1892228?filetype=attachment_file
- Zumba, L. (5 de marzo de 2019). El comercio, donde las empresas de dan de baja. *Diario El Expreso*.

