

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

La cultura y el clima laboral: creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

MARIA JOSÉ VASQUEZ CEVALLOS

majovasquez1987@outlook.com

Director: Doctora. Valentina Ramos Ramos

valentina.ramos@epn.edu.ec

2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “La cultura y el clima laboral: creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral” desarrollado por Maria José Vasquez Cevallos, estudiante de la Maestría de Dirección de Talento Humano, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Valentina Ramos Ramos

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Maria José Vasquez Cevallos, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Maria José Vasquez Cevallos

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al documento escrito del trabajo de titulación presentado por Maria José Vasquez Cevallos.

Se emite la presente aprobación, con fecha 21/12/2016

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Dra. Valentina Ramos Ramos	Director	
Dr. Kléber Mejía	Examinador	
Dr. Andrés Abad	Examinador	

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, que me han apoyado desde mi educación inicial hasta mis últimos pasos en este posgrado, y me han ayudado a crecer y ser la persona responsable y de bien que soy ahora. De igual manera a mi hermano y a Andrea que han estado conmigo durante esta época tan importante para mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a la Escuela Politécnica Nacional por haberme acogido como su alumna y haberme dado la oportunidad de estudiar y aumentar mis conocimientos en el área de la administración del talento humano.

Gracias también a la Doctora Valentina Ramos quien ha sido mi profesora en varias asignaturas de la maestría, y ha despertado en mí el interés por investigar, además por haberme ayudado en el desarrollo de esta tesis, ya que, sin su apoyo este trabajo no sería posible.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
0. INTRODUCCIÓN	1
0.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
0.2 OBJETIVO GENERAL	2
0.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO	3
1.1. CLIMA LABORAL	3
1.2. CULTURA LABORAL	5
1.3. CLIMA Y CULTURA	5
1.4. FUERZA DE CLIMA Y FUERZA DE CULTURA	6
1.5. PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO DE RELACIONES ENTRE EL CLIMA, LA CULTURA, LA FUERZA DEL CLIMA Y LA FUERZA DE LA CULTURA	9
CAPÍTULO 2: ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
2.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	10
2.2. TÉCNICA Y TOMA DE LA MUESTRA	10
2.3. MATERIALES	12
2.4. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS	17
CAPÍTULO 3: RESULTADOS / HALLAZGOS	20
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN ECUADOR	21
3.2 DIMENSIONES CULTURALES QUE CORRELACIONAN CON EL CLIMA LABORAL EN ECUADOR	22
3.3 FUERZA DEL CLIMA LABORAL Y LA FUERZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
3.3.1 FUERZA DEL CLIMA LABORAL	24

3.3.2 FUERZA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
3.4 MODELO DE RELACIONES ENTRE VARIABLES.....	26
CAPÍTULO 4: DISCUSION CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
4.1. CONCLUSIONES.....	29
4.2 RECOMENDACIONES.....	30
4.3 LIMITACIONES.....	31
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
ANEXOS.....	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparación de las perspectivas de investigación sobre Clima y Cultura	6
Figura 2 – Posibles Efectos de las culturas corporativas Individuales.....	7
Figura 3 – Modelo de relaciones entre tipos y variabilidad del clima laboral, clima global, tipos y variabilidad de cultura y cultural global.....	23

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Distribución de la muestra por sector de la organización	10
Tabla 2- Valores de consistencia interna de los instrumentos.....	12
Tabla 3- Indicadores de aplicabilidad de la herramienta	12
Tabla 4- Valores de las interacciones para cada dimensión.....	13
Tabla 5- Valores asociados a los niveles del clima laboral	18
Tabla 6- Correlaciones entre la media de las dimensiones culturales, los tipos de clima, la media del clima global y la variabilidad del clima laboral	19
Tabla 7- Variabilidad del clima laboral a partir de comparación de medias entre muestras relacionadas	21
Tabla 8- Valores asociados a los niveles de la cultura organizacional	13
Tabla 9- Relaciones entre variables que describen el Modelo Final	10

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Encuesta aplicada para el levantamiento de la información 32

Anexo B – Tablas de Excel de los cálculos realizados para el modelo;Error!

Marcador no definido.

RESUMEN

La presente tesis busca indicar cuál es la relación que existe entre la cultura y el clima laboral en el Ecuador, mediante una herramienta de medición de estos dos elementos en una muestra tomada de empresas en el país. Empieza por hacer la diferenciación entre ambos conceptos (clima y cultura), incluso definiendo también lo que es la fuerza del clima y la de la cultura. Una vez que se aclaran los conceptos se procede a detallar la técnica que se utilizó para el desarrollo de la investigación y además se hace el análisis de los resultados de las encuestas realizadas a varias empresas de la ciudad de Quito, (una muestra de 800 encuestados). Con estos resultados se procede a explicar la relación de los elementos que forman la cultura y el clima, y finalmente se demuestra la relación de estos elementos en un modelo teórico esquemático, que es representado finalmente en forma de gráfico para ayudar a la comprensión de la correlación encontrada entre ambos términos. Al finalizar la tesis, se indica las recomendaciones con respecto al clima, la cultura, su relación y como se puede actuar para mejorar estos importantes aspectos en las empresas.

Palabras clave: Correlación, clima laboral, cultura, fuerza del clima, fuerza de la cultura

ABSTRACT

This investigation was created to prove how two of the most important aspects of an organization are related to each other, culture and climate in Ecuadorian organizations. For starters, the definition of climate and culture are stated to explain the difference between them, also some other important concepts such as climate and culture strength are included to leave the bases for this investigation very stout. Once the concepts are clarified, we can proceed with the analysis of the results of surveys that were applied to several companies in the city of Quito, (a sample of 800 respondents). With these results we were able to explain the association of the elements that form the culture and climate, and finally how these elements relate to each other. To make it easy to understand we created a model that shows graphically this relationship. At the end of this document, we can find some recommendations regarding the climate, culture, their way to relate between them, and what we can do to improve these important aspects in the companies indicated.

Keywords: Organizational climate, culture, related results, climate and culture strength

0. INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objeto la creación de un modelo que presente detalladamente la relación entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima en algunas empresas privadas y organizaciones públicas en el Ecuador, tomando una muestra representativa de dichas empresas para aplicar una herramienta de investigación diseñada para este propósito.

Debido a que los conceptos de cultura y de clima siempre han sido semejantes, son confundidos, lo cual genera que los estudios realizados en estos temas no tengan los resultados más idóneos. Un estudio respecto a esto lo hace Denison (1996), en su libro *¿What is the Diferencia between Organizational Culture and Organizational Climate?*, en el cual nos dice que la cultura se refiere a valores y presunciones arraigadas, mientras que el clima es el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consiente que están bajo el control de la empresa y pueden influir en el comportamiento.

Es importante dejar en claro la relación que estos términos tienen, por ejemplo, “que la cultura organizacional influye y a la vez es influenciada por el clima, ya que son visiones y conceptos complementarios. Sin embargo, una característica que los diferencia es que el clima es menos permanente que la cultura, ya que es influenciado por coyunturas económicas, políticas, que influyan en las condiciones del trabajo” (Giménez, 2011). Por otro lado, la relación entre ambos es bastante más complicada y debe ser estudiada para poder entender como juntas ayudan al desarrollo y crecimiento de una organización (Tejada, 2007).

Además, es importante aclarar que la cultura y el clima de la empresa pueden ser fuertes o débiles (se considera que un clima o cultura son fuertes si sus características son favorables para sus miembros y ambiente de la empresa en general), lo cual afecta bastante a este estudio, ya que podremos identificar si una cultura fuerte produce climas fuertes o viceversa. Cabe recalcar que se hará un estudio más detallado de la fuerza del clima y la cultura en el desarrollo del marco teórico del proyecto (Bernardez, 2009).

Cabe resaltar que esta investigación producirá como resultado un modelo explicativo de la relación entre las variables mencionadas en el contexto ecuatoriano. Se pretende que los resultados sean de utilidad para saber sobre que variable es necesario actuar para

conseguir que la empresa encuentre en equilibrio entre el clima y la cultura beneficiosos para su desarrollo.

0.1 Pregunta de investigación o Hipótesis

La pregunta que se pretende resolver con este trabajo de investigación es:

¿Existe relación entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima?

0.2 Objetivo general

Elaborar una propuesta de modelo teórico de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza clima laboral que pueda ser aplicado en el contexto ecuatoriano.

0.3 Objetivos específicos

1. Identificar la percepción del clima laboral en Ecuador.
2. Identificar las dimensiones culturales que correlacionan con el clima laboral en Ecuador.
3. Determinar la fuerza del clima laboral y la fuerza de la cultura organizacional.
4. Elaborar una propuesta de modelo de relaciones entre variables.

CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO

Para poder realizar adecuadamente el modelo propuesto en esta tesis, es importante indicar en principio los conceptos básicos, de clima, cultura y fuerza:

“El clima es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización: se origina y desarrolla en las interacciones entre individuos y el entorno de la organización” (Giménez, 2011, pág. 180). Mientras que a la cultura se la define como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en su desenvolvimiento diario, así como su enfoque en la forma de abordar incidencias e imprevistos. Con estas definiciones podemos darnos cuenta que la cultura y el clima tiene componentes de la persona, del puesto, de la organización y del grupo de trabajo (Gan, 2013).

Al definir detalladamente los conceptos de cultura, clima, fuerza de clima y fuerza de cultura y al especificar las correlaciones entre las dimensiones culturales, los tipos de clima, la media del clima global y la variabilidad del clima laboral, se podrá comprender mejor como mejorar el bienestar de los empleados en la organización, y se evitara las confusiones al momento de las investigaciones relacionadas a estos temas.

1.1. Clima Laboral

El clima laboral es la valoración de los elementos de las variables que comprenden el ambiente humano y físico de una empresa, en un momento dado por parte de los trabajadores. Por eso la percepción negativa de dichas variables puede desencadenar en estrés para el personal.

Así pues, se debe tomar en cuenta que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades económicas, pero también lo hacen para satisfacer sus necesidades de desarrollo personal. Por este motivo es importante realizar investigaciones sobre la percepción del clima, buscando determinar mediante una encuesta o auditoria aquellas variables que pueden incidir sobre la percepción que tiene las personas sobre la calidad de las condiciones en las que trabajan (Llaneza, 2009).

Entre estas variables podemos encontrar algunas de las más importantes:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

Otros componentes que interrelacionados son fundamentales para el estudio del clima son: la comunicación (abierta, fluida o descentrada vs. cerrada, obstaculizada y centrada), el conflicto (constructivo vs. disfuncional), el liderazgo (apoyador e incluyente vs. inhabilitado y excluyente), y el sistema de reconocimientos (realimentación positiva o recompensa vs. negativa o castigo (Hamui-Sutton, Vives-Varela, , & Gutiérrez-Barreto, 2014).

El clima ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. (Salazar, Guadalupe, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009), para estos autores, entre los elementos del clima se encuentran:

- Identidad de los miembros
- Énfasis de grupo
- Perfil de la decisión
- Integración
- Control
- Tolerancia al riesgo
- Criterios de recompensa
- Tolerancia al conflicto
- Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- Enfoque de la organización

Antes de pasar al siguiente punto es importante aclarar que existen dos términos muy parecidos, el clima organizacional y clima laboral. Entre ellos podemos notar que es tanta la similitud que es muy complicado encontrar la diferencia, sin embargo, podríamos decir que la principal diferencia es que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en

el que se desarrolla el trabajador, mientras que el clima organizacional es el conjunto de características medibles, según son percibidas por quienes trabajan en él.

De todas maneras, ambos miden la satisfacción del personal con respecto a la calidad de las condiciones donde trabajan.

Cabe aclarar que de ahora en adelante se utilizara el termino clima laboral para referirnos al estudio que se hizo sobre la percepción de los empleados en sus empresas.

1.2. Cultura Organizacional

Por otro lado Hamui-Sutton, Vives-Varela, & Gutiérrez-Barreto (2014), están de acuerdo con Schneider, & William (2013), en que la cultura alude a un modo de vida, una forma particular de interacción, un sistema de creencias, expectativas y valores compartidos, y se manifiesta en los fundamentos filosóficos, principios organizacionales, misión, visión, historia, tradición de la institución desde su fundación, estilo de dirección, así como con el diseño funcional y físico de la institución que para mantenerse se le enseña a los recién llegados. Las organizaciones pueden ser estudiadas a través de las expresiones ideológicas y simbólicas que comparten quienes interactúan en ellas.

Mientras que otros autores consideran que la cultura organizacional se puede formar de dos maneras, la primera se refiere a la sustancia de la cultura, creencias, carga emocional e ideologías compartidas, y la segunda que se basa en formas culturales, es decir símbolos, lenguaje, relatos, practicas, mediante los cuales las personas de la organización expresan y afirman la cultura de su grupo. Así la cultura se considera variable, otorgándole un carácter funcionalista, o una respuesta que los miembros de la organización han aprendido para reaccionar frente a una situación dada (Santana & Araujo Cabrera, 2007).

1.3. Clima y Cultura

Para correlacionar los conceptos de Clima y Cultura, Schneider declaró en su capítulo introductorio con el Manual de Cultura y Clima 2000 que "Para entender lo que ocurre en las organizaciones y por qué ocurre en la forma en que lo hace, es necesario varios conceptos. El clima y la cultura, pueden convertirse en dos bloques cruciales de construcción para la descripción de la organización y el análisis si cada uno está cuidadosamente definido" (Schneider, Mark G. , & William H. , Organizational Climate and Culture, 2013, pág. 377).

Investigando otros autores que han realizado este tipo de estudio, relación clima-cultura, encontramos el cuadro de características que diferencian estos dos conceptos, definido por Denison (1996).

Diferencias	Cultura	Clima
Epistemología	Contextualizada/Idiográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /Miembros (vía el investigador)	<i>Etic</i> /Investigador (vía los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana: Conducta = f (persona ambiente)
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Figura 1: Comparación de las perspectivas de investigación sobre Clima y Cultura

Fuente: Santana & Araujo Cabrera (2007), Clima y Cultura Organizacional. Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?

1.4. Fuerza de Clima y Fuerza de Cultura

Nuestro estudio abarca un ámbito más amplio en la relación entre el clima y la cultura, ya que también plantea incluir en el modelo la fuerza de clima y la fuerza de cultura, para lo cual es importante definir que es específicamente lo que significa cada uno de estos términos:

Esta fuerza del clima fue puesta en práctica en términos de variabilidad dentro de los grupos, al tomar en cuenta la variabilidad de las percepciones, se definió que mientras menos variabilidad se encontrará dentro de los grupos, el clima será fuerte. Por tanto, se entiende que la fuerza del clima es la unificación de la percepción de cada uno de los integrantes de una organización sobre el clima (Schneider & Amy Nicole , 2002).

Mientras que, con respecto a la fuerza de la cultura, los expertos teóricos organizacionales definen que, una cultura fuerte consiste en un grupo donde existen consensos con respecto a creencias, normas y valores. Es importante indicar que además de esto debe existir por

parte de los miembros de la empresa el sentido de la importancia hacia las normas, y que deben ser internalizadas y no tomadas como algo impuesto (Harrison & Glenn Carroll, 2006).

Por otro lado, Hernández (2007), afirma que entre más fuerte sea una cultura más eficaz será pero al mismo tiempo más difícil de cambiar se vuelve, lo cual es un arma de doble filo, ya que si la empresa no logra actualizar su cultura a las exigencias del medio que evoluciona constantemente, tendremos una cultura “fósil”, pero si por otro lado la cultura además de fuerte es flexible, esto se vuelve un acelerador para la organización, esto fue comprobado según el modelo presentado por Kruger (1996).

POSIBLES EFECTOS DE LAS CULTURAS CORPORATIVAS INDIVIDUALES.			
La cultura corporativa es:	Actualizada	No actualizada	
Fuerte	Acelerador	Fosilización	
Débil	Brisa suave	Llanta desinflada	

Fuente: Krüger, Wilfred (1996). "Implementation: the core task of change management". CEMS Business Review 1, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

Figura 2: Posibles Efectos de las culturas corporativas Individuales.

Fuente: Kruger (1996) "Implementation: the core task of change management"

Una vez que conocemos los conceptos de fuerza de la cultura y del clima, debemos realizar una correlación entre ellos y para esto es básico conocer que son los modelos como se desarrollan.

Así pues, un modelo es una representación idealizada de una situación real estudiada, que puede ser utilizado para predecir el efecto que tienen posibles cambios. Es importante indicar que existen varios tipos de modelos, entre ellos están los modelos icónicos, matemáticos y los esquemáticos. Esta vez nos concentraremos en los modelos esquemáticos, que son representaciones gráficas que muestran alguna condición de un tema que se está estudiando, o bien la relación entre un sistema y otro. (Moya, 2003)

Para el propósito de esta tesis, vamos a empezar haciendo una propuesta teórica de un modelo de las relaciones entre el clima y la cultura, para después poderlo representar en un modelo esquemático.

Siguiendo la temática de Moya, vemos que existen 4 pasos básicos para la creación de una propuesta de modelo, estos son:

- Identificación de una problema o Hipótesis
- Planteamiento de la idea de un modelo
- Toma de datos
- Construcción del modelo

En esta tesis hemos ya definido la hipótesis y objetivos al respecto de la relación entre cultura y clima, en los siguientes capítulos se desarrolla el planteamiento del modelo, la toma de datos y la construcción.

1.5. Propuesta de un Modelo Teórico de Relaciones entre el clima, la cultura, la fuerza del clima y la fuerza de la cultura

“La construcción de un modelo, requiere un manejo adecuado de los conceptos o fenómenos que se pretende incluir en dicho modelo. La aplicación del modelo revisando su relación mutua, permite mejorar la comprensión de estos a través de una contrastación empírica” (Chiang & Martin, 2010, pág. 73). Para el caso del modelo que se planea diseñar en esta tesis, debemos tomar en cuenta como se relacionan estas variables generalmente en el campo de la administración de empresas, antes del análisis de nuestro modelo en lo que respecta al tema de clima y cultura.

Por un lado, se diría que el clima es una variable que afecta a la cultura, ya que influye en el comportamiento del individuo que viene a formar la conciencia colectiva que es un elemento importante de la cultura (Calderón & Albeiro, 2005). Mientras que otros autores afirman que la cultura es una variable que afecta al clima, por ejemplo, el modelo de Kopelman (1990), que define que la cultura influye en las prácticas que efectúa el departamento de Talento Humano, cuyo desenvolvimiento a su vez afecta directamente al clima de la organización.

Con base en estas premisas, podemos decir que la cultura y el clima son conceptos que se influyen mutuamente, y por lo tanto pueden llegar a confundirse algunas veces, pero por esto es importante sentar algunos precedentes que indican diferencias entre ambos, por ejemplo, sabemos que el clima es menos permanente en el tiempo que la cultura, es decir que se puede ver influenciado mucho por variables como la economía, políticas, u otros que influyan directamente las condiciones de trabajo. Además, el clima atiende solamente a variables internas de la organización, mientras que la cultura puede tomar variables del medio externo (Gan & Berbel, 2007).

De esta manera podemos observar la relación que tienen la cultura y el clima, y plantear la idea de lo importante que sería tener un modelo esquemático que explique detalladamente como funcionan en conjunto, y como ayudan al desarrollo de las organizaciones en el mundo y específicamente en el contexto ecuatoriano.

CAPÍTULO 2: ASPECTOS METODOLÓGICO

2.1. Enfoque y tipo de Investigación

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que según Gómez (2006) este tipo de exploración se base en la derivación de hipótesis y variables, con las cuales diseña una investigación, mide las variables y crea una serie de conclusiones al respecto de la hipótesis. Esto es lo que se hará en primera instancia ya que se planea levantar la información de una muestra de empresas de Ecuador, y comprobar las hipótesis de la relación que tiene la cultura, el clima y la fuerza de la cultura y clima entre sí. Con los resultados de esta investigación se pretender crear el modelo que explique la relación de estas variables y como afectan a la organización.

Por otro lado, se ha definido que la investigación que se aplicará es la de tipo exploratoria, ya que además de describir el fenómeno, se busca la explicación del comportamiento de las variables (la relación entre cultura y clima laboral y fuerza de cultura y clima laboral). Según Sampieri, “Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real” (Sampieri, 2006, págs. 3, Capítulo 4) .

2.2. Técnica y toma de la muestra

Para el desarrollo de este trabajo, se realizó la toma de una muestra que está dividida entre organizaciones públicas y privadas de la ciudad de Quito. El tamaño de la muestra se definió tomando en cuenta algunos elementos muy importantes que son: nivel de precisión, el nivel de confianza o de riesgo, y el grado de variabilidad en los atributos medidos.

Muestra. - De acuerdo a la metodología de investigación en general, “para casos donde la población es mayor a 100.000 la influencia del tamaño de esta es ínfima en el cálculo de la muestra. Por ejemplo, para poblaciones con 100.000 a 10.000.000 elementos, una muestra de 800 unidades permite un análisis satisfactorio” (Canales Cerón, 2016). Por tal motivo se tomaron en cuenta las respuestas de 832 trabajadores, distribuidos en organizaciones de diferente sector en Ecuador, de estos la mayor parte fueron hombres

de una edad que redondea los 36 años. A continuación, se muestra una tabla con la distribución de la muestra:

Tabla 1: *Distribución de la muestra por sector de la organización*

	Privadas	Públicas
Género (por ciento)		
Hombres	60,6	54,7
Mujeres	39,4	45,3
Estado civil (por ciento)		
Solteros	43,0	31,1
Casados	50,0	33,3
Divorciados	5,6	9,7
Otro	1,4	25,9
Edad (años):		
Mínimo - Máximo	20- 59	21- 73
Media	34	38
Desviación Estándar	8,2	11,4

Nota: n = 832

Es necesario indicar que en nuestra muestra se tomó organizaciones públicas y privadas, entre las cuales existen diferencias, especialmente en cuanto a su política en general, como por ejemplo que las privadas tienen más flexibilidad a cambios administrativos mientras que en las públicas difícilmente se hacen cambios. Un ejemplo de esto son los sueldos que en la pública están definidos específicamente. Sin embargo, para efectos de nuestra investigación no se incluyeron estas variables.

2.3. Materiales

La herramienta en cuestión consiste en una encuesta con autoría de la Dra. Ramos Valentina, que busca medir los elementos culturales más influyentes en el clima laboral a nivel individual, grupal y organizacional de las empresas y consta de 5 etapas, las cuales se menciona a continuación:

1. Percepción del clima laboral
2. Influencia de la cultura en el clima del puesto
3. Influencia de la cultura en el grupo de trabajo
4. Influencia de la cultura en la organización

El primer punto fue diseñado para la medición de la percepción del clima en el puesto del encuestado. Mientras que los puntos del 2 a la 4, fueron diseñados para poder comprender más detalladamente para poder analizar los aspectos de la cultura que afectan al clima, en los diferentes niveles, como son: individual, grupal y organizacional.

Además, es importante aclarar que el nombre de la encuesta es “Cuestionario sobre la fuerza del clima laboral”, sin embargo, tal como se ha explicado en el párrafo anterior, hay preguntas que fueron diseñadas para el análisis de las dimensiones culturales, y así tener los datos necesarios para poder satisfacer los objetivos de la investigación planteada en este trabajo.

Para medir los niveles de fiabilidad de esta herramienta se utilizó un el método del coeficiente Alfa de Cronbach que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Para poder entender mejor, aquí se da un ejemplo: un investigador trata de medir una cualidad no directamente observable (por ejemplo, la inteligencia) en una población de sujetos. Para ello mide n variables que sí son observables (por ejemplo, n respuestas a un cuestionario o un conjunto de n problemas lógicos) de cada uno de los sujetos.

Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

Como criterio general, George y Mallery (2003), sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Tomando en cuenta los criterios de George y Mallery, revisamos los coeficientes obtenidos en la tabla número 2 y podemos concluir que son niveles excelentes de aceptación para la herramienta.

Tabla 2: Valores de consistencia interna de los instrumentos

	Ítems	α de Cronbach
Fuerza de clima laboral	3	0.864
Dimensiones del clima del puesto	10	0.950
Dimensiones del clima del grupo	10	0.961
Dimensiones del clima de la organización	10	0.963

Además, en las siguientes dos tablas podemos ver los valores de KMO y otros índices y valores, los cuales resultan satisfactorios para la aplicación del Análisis Factorial. Por ejemplo; El KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) relaciona los coeficientes de correlación, y se interpreta con un rango de 0 a 1 y considerando como apropiado un valor igual o mayor a 0,70; el cual nos indica una interrelación satisfactoria entre los ítems (Perez & Medrano, 2010). Por otro lado, estos autores explican también que el porcentaje de varianza explicado debe ser mayor a 50% para afirmar que el número de factores finales es el correcto.

Y finalmente, la prueba de esfericidad de Bartlett, que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas, el modelo es significativo (es decir, aceptamos la hipótesis) cuando se puede aplicar el análisis factorial.

Este test se obtiene mediante una transformación del determinante de la matriz de correlación. El estadístico del test viene dado por:

$$d_R = - \left[n - 1 - \frac{1}{6}(2p + 5) \right] \log |R| = - \left[n - \frac{(2p + 11)}{6} \right] \sum_{j=1}^p \log(\lambda_j)$$

Donde n es el número de individuos de la muestra y λ ($j=1, \dots, p$) son los valores propios de R (R es la matriz de correlaciones muestrales).

Cabe recalcar que, en esta investigación, hemos usado SPSS para poder aplicar la fórmula de una manera más rápida (De la Fuente, 2011).

A continuación, veremos cómo interpretar los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett:

Si (p-valor) < 0.05 aceptamos H0 (hipótesis nula) > se puede aplicar el análisis factorial.

Si. (p-valor) > 0.05 rechazamos H0 > no se puede aplicar el análisis factorial.

Con estas premisas, si revisamos la tabla 3, podemos ver que los índices de KMO son de 0.9, lo que los hace idóneos para el análisis, y también que los porcentajes de varianza explicado son mayores a 69%, convirtiendo así nuestra herramienta en idónea para el estudio al cual se la ha destinado.

Tabla 3: Indicadores de aplicabilidad de la herramienta

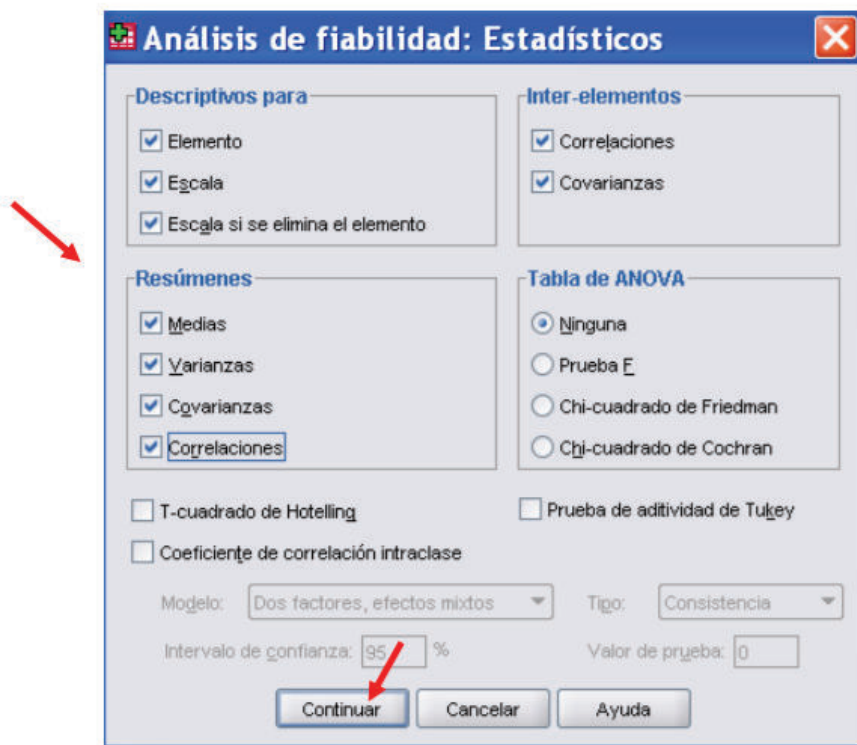
	Dimensiones		
	Dimensiones del clima del puesto	del clima del grupo	Dimensiones del clima de la organización
Kaiser-Meyer-Olkin	KMO=.952	KMO=.957	KMO=.958
Test de esfericidad de Bartlett	$\chi^2= 7011,17$; $p=.000$	$\chi^2=8283,26$; $p=.000$	$\chi^2= 8608,03$; $p=.000$
Cantidad de componentes principales	1	1	1
Porcentaje de varianza explicado	69,59	74,34	75,31

Por otro lado, la tabla 4 indica los valores que representan las interacciones de cada una de las dimensiones evaluadas en la encuesta, para lo cual se utilizó el índice de α de Cronbach (explicado en la página 12). En otro estudio (Oviedo y Campo-Arias, 2005) afirman que existe una alta fiabilidad del instrumento cuando los valores son de 0.80 a 0.90, y por lo que se observa en esta tabla podemos decir que los resultados son favorables para el estudio.

Para la obtención de los datos de la tabla 4, al igual que en los índices de la tabla 3, se utilizó el sistema SPSS, escogiendo:

- Analizar
 - Escala
 - Análisis de fiabilidad

Una vez que se escoge esta opción se incluye todos los ítems que se va a analizar, y se define que datos estadísticos queremos. En este caso escogemos las opciones de correlaciones.



Al dar clic en continuar nos aparece la opción de MODELO, en este caso escogemos Alfa, y podemos ver los resultados.

Tabla 4: Valores de las interacciones para cada dimensión

	Dimensiones del clima del puesto	Dimensiones del clima del grupo	Dimensiones del clima de la organización
Cooperación	0,871	0,871	0,894
Enfoque y liderazgo gerencial	0,862	0,895	0,879
Estructura organizacional	0,824	0,837	0,877
Innovación organizacional	0,805	0,862	0,839
Justicia	0,864	0,882	0,870
Motivación en la organización	0,825	0,880	0,891
Procesos de control	0,791	0,830	0,847
Reconocimiento al desempeño	0,823	0,843	0,864
Relaciones interpersonales	0,819	0,853	0,831
Toma de decisiones	0,855	0,867	0,884

2.4. Procedimiento y Análisis

Para la aplicación de la encuesta, se solicitó la ayuda de alumnos de pregrado y posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, quienes pudieron entregar las encuestas a diferentes trabajadores en sus empresas de trabajo o empresas cercanas. Mientras que las encuestas on-line, se realizaron por medio de la aplicación de Google Drive.

Al momento de la tabulación, las encuestas de Google fueron tabuladas automáticamente por la aplicación, mientras que las encuestas realizadas por los alumnos se tabularon de manera manual en Excel con la ayuda de estos mismos estudiantes.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) y en el caso de las ecuaciones estructurales se utilizó el paquete AMOS del SPSS.

Antes de continuar con el detalle de los cálculos realizados, es necesario definir que son las ecuaciones estructurales. Así pues, los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de modelos estadísticos multivalentes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Los modelos de ecuaciones estructurales nacieron de la necesidad de dotar de mayor flexibilidad a los modelos de regresión, ya que son menos restrictivos que los modelos de regresión por el hecho de permitir incluir errores de medida en las variables dependientes, como en las variables independientes (Ruiz & Pardo, 2011).

Los cálculos de variabilidad del clima se hicieron a través de comparaciones de medias para muestras relacionadas y las correlaciones entre variables se realizaron teniendo en cuenta el coeficiente de correlación de Pearson.

Los valores de significación considerados fueron de $p < 0.05$. “El coeficiente de correlación de Pearson sirve para medir la fuerza de la correlación lineal entre dos variables” (Álvarez, 2007, pág. 562).

Los índices utilizados para verificar el ajuste fueron el índice comparativo del ajuste (CFI), el índice de bondad de ajuste (GFI), el índice comparativo de ajuste de la parsimonia (PCFI) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA); correspondiente con lo recomendado para este tipo de modelo (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008; Marôco, 2010). Los valores de ajuste se consideraron aceptables para el

caso del CFI y el GFI si son superiores a 0.80 y bueno si son superiores a 0.90. En el caso del índice de PCFI, los valores de ajuste se consideraron aceptables si fueron superiores a 0.60, aunque hay autores que argumentan que valores sobre los 0.50 también son aceptables (Hooper et al., 2008). Para el RMSEA, los valores de ajuste aceptables se consideraron entre 1.10 y 0.05, y valores inferiores a 0.05 para que el modelo sea considerado como bueno. El modelo global se consideró con buen ajuste a partir de los valores de la relación entre X^2/df (chi cuadrado y degrees of freedom) inferiores a 5 (Marôco, 2010).

En referencia a los términos estadísticos utilizados en el párrafo anterior, se incluye una breve definición de ellos a continuación:

Coeficiente de Pearson. - El coeficiente de correlación de Pearson es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente. Este coeficiente oscila entre -1 y $+1$. No obstante ha de indicarse que la magnitud de la relación viene especificada por el valor numérico del coeficiente, reflejando el signo la dirección de tal valor. En este sentido, tan fuerte es una relación de $+1$ como de -1 . En el primer caso la relación es perfecta positiva y en el segundo perfecta negativa. (Para realizar este índice en SPSS, se debe ingresar a correlaciones bivariadas).

CFI. - Mide la mejora en la medición de la no centralidad de un modelo. La medida oscila entre 0 en un modelo mal ajustado y 1 para uno bien ajustado. (Mangin, 2006)

GFI. - Este índice es una transformación monótona del estadístico Chi-cuadrado. (Mangin, 2006)

Chi-cuadrado. - Sirve para determinar el grado de dependencia entre dos variables. (Mangin, 2006)

PCFI. - consiste en ajustar el GFI basado en la parsimonia del modelo estimado. Se recomiendan valores mayores a 0.90 (Mangin, 2006).

*La parsimonia, o el principio de la parsimonia consiste en que ante dos posibles modelos, similares en otros aspectos, preferiremos el que sea más sencillo.

RMSEA. - el efecto de la complejidad del modelo dividiendo, por el número de grados de libertad para probar el modelo. Valores inferiores a 0.08 son indicativos de un buen ajuste (Mangin, 2006).

Además, para poder revisar los resultados es importante entender los términos referentes a las dimensiones culturales, por lo que a continuación se adjunta un pequeño glosario:

- Cooperación. – según el diccionario de la real academia de la lengua, cooperar es contribuir, ayudar, asistir y concurrir con otros a hacer alguna cosa en específico.
- Enfoque y liderazgo gerencial. - es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente logra que su grupo de colaboradores se comprometan alrededor del logro y la visión corporativa (Hernandez, 2005).
- Estructura organizacional. - es la capacidad de una organización para dividir el trabajo, y designar funciones a cada uno de sus integrantes, así como el proceso de la organización para organizar su labor y grupos (Lusthaus, 2002).
- Innovación organizacional. - La innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos o servicios nuevos o mejorados (Vásquez & Escudero, 2010)
- Justicia. - según el diccionario de la real academia de la lengua, la justicia es el principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece.
- Motivación en la organización. – motivar es provocar una conducta dirigida a la obtención de una meta (Urcola, 2011) .
- Procesos de control. – son funciones administrativas que se concentra en el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarse de que estén siendo realizadas conforme a los planes. (Robbins & Decenzo, 2002)
- Reconocimiento al desempeño. - El reconocimiento significa ser cociente de lo que necesita tanto la organización como el individuo. Algunas organizaciones lo pueden demostrar de diferentes maneras, como bonos, seguros médicos, planes de retribución, etc (MacAdams, 2013).
- Relaciones interpersonales. – la manera como se relacionan los integrantes de un grupo u organización (Kohenes, 1998).
- Toma de decisiones. – en este caso se refiere a la manera en la que se toman las decisiones en la organización, es decir si esta es incluyente o no (Hayes, 2003).

CAPÍTULO 3: RESULTADOS / HALLAZGOS

El objetivo general de esta investigación es, elaborar un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza clima laboral que pueda ser aplicado en el contexto ecuatoriano. La relación entre objetivos específicos y resultados se detallan en la siguiente Tabla:

Objetivo específico 1: Identificar el comportamiento del clima laboral en Ecuador.	Los resultados, nos demuestran que el clima de las empresas en Ecuador está en un promedio de Regular a Muy bueno, lo cual es un resultado satisfactorio, sin embargo, es importante conocer a más detalle, qué es lo que influye para que el clima sea percibido de esta manera. (Ver el detalle en el punto 3.1)
Objetivo específico 2: Identificar las dimensiones culturales que correlacionan con el clima laboral en Ecuador.	Los resultados que se reflejan en esta tabla, podemos ver que todas de las dimensiones de la cultura afectan al clima, lo que quiere decir que son importantes al momento de hacer un análisis del clima en la organización, por lo que hay que tomarlas en cuenta siempre, lo cual nos demuestra que la relación entre cultura y clima es real e importante. (Ver el detalle en el punto 3.2)
Objetivo específico 3: Determinar la fuerza del clima laboral y la fuerza de la cultura organizacional.	Al existir consenso entre los individuos en lo que respecta al clima laboral dentro de las organizaciones ecuatorianas, se demuestra legítimamente que existe un clima laboral fuerte dentro de las empresas estudiadas. Mientras que, en lo respectivo a la cultura, según los resultados, se demuestran que los valores de la media están dispersos, por tanto, no existe una cultura fuerte dentro de las empresas ecuatorianas, es necesario que estas

	revisen los motivos de esta situación. (Ver el detalle en el punto 3.3)
Objetivo específico 4:Elaborar un modelo de relaciones entre variables.	Se realizó un modelo, que ayuda a comprender de manera gráfica las relaciones entre la cultura y el clima laboral. Como los elementos que las componen afectan a la una y la otra y cuáles de ellos tienen una correlación. Principalmente, se pudo observar que la Cultura General y el Clima General tienen una correlación directa, es decir que el clima afecta a la cultura y viceversa. (Ver el detalle en el punto 3.4)

3.1 Identificación del Clima Laboral en Ecuador

Como ya se detalló, el clima laboral es el conjunto de percepciones compartidas por los integrantes de una organización o grupo, por lo cual para este objetivo se diseñó la primera pregunta de la encuesta donde se pide calificar según percepción, el clima laboral de la empresa según una escala sugerida que va desde pésimo hasta excelente.

Tabla 5: Valores asociados a los niveles del clima laboral

	Media	Desviación Típica
Clima laboral general	5,28	1,20
Clima del puesto	5,46	1,17
Clima del grupo	5,33	1,19
Clima de la organización	5,07	1,23

Los resultados que se indican en la tabla 5, nos demuestran que el clima de las empresas en Ecuador está en un promedio de Regular a Muy bueno, lo cual es bastante similar a la

media del clima en el mundo en general, sin embargo, es importante conocer a más detalle, qué es lo que influye para que el clima sea percibido de esta manera, y como se relaciona con la cultura, para lo cual se desarrollaron otras preguntas que se describirán en los siguientes apartados.

3.2 Dimensiones culturales que correlacionan con el clima laboral en Ecuador

Para identificar la correlación entre las dimensiones de la cultura y el clima utilizamos un análisis con el método de Pearson. La correlación es un indicador estadístico definido por el coeficiente “R” que tiene valores entre -1 y +1, en los casos que R tiene en valor de 1, decimos que la correlación es perfecta y directa, mientras que cuando es igual a -1 la correlación es perfecta e inversa. En los casos que R es igual a cero, nos indica que no existe correlación entre las variables (Pedroza, 2006).

Tabla 6: Correlaciones entre la media de las dimensiones culturales, los tipos de clima, la media del clima global y la variabilidad del clima laboral.

Dimensiones culturales (Media)	Clima del puesto	Clima del grupo	Clima de la organización	Clima global (Media)
Cooperación	0,254**	0,234**	0,260**	0,285**
Enfoque y liderazgo gerencial	0,227**	0,207**	0,173**	0,230**
Estructura organizacional	0,294**	0,320**	0,294**	0,346**
Innovación organizacional	0,205**	0,242**	0,248**	0,265**
Justicia	0,199**	0,158**	0,175**	0,203**

Motivación en la organización	0,233**	0,250**	0,178**	0,251**
Procesos de control	0,289**	0,298**	0,278**	0,329**
Reconocimiento al desempeño	0,249**	0,204**	0,171**	0,237**
Relaciones interpersonales	0,209**	0,155**	0,126**	0,186**
Toma de decisiones	,231**	,241**	,219**	,263**

*Nota: **La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Según los resultados que se reflejan en esta tabla, podemos ver que todas de las dimensiones de la cultura afectan al clima, lo que quiere decir que son importantes al momento de hacer un análisis del clima en la organización, por lo que hay que tomarlas en cuenta siempre, lo cual nos demuestra que la relación entre cultura y clima es real e importante. Sin embargo, ninguna tiene un valor tan alto (no se acercan a 1), lo cual implica que, si se aplican acciones sobre los aspectos de la cultura, estos afectarán al clima sin embargo no afectarán a la variabilidad del mismo, por lo que se recomienda actuar directamente sobre el tipo de clima (grupal, organizacional, del puesto). También podemos ver que las dimensiones de la cultura que más correlacionan con el clima son:

- La estructura organizacional,
- la cooperación,
- la innovación y
- los procesos de control.

3.3 Fuerza del clima laboral y la fuerza de la cultura organizacional

3.3.1 Fuerza del Clima Laboral

El clima laboral va a tener una variabilidad en la forma en que se percibe de trabajador en trabajador, y también en función de cómo cada situación afecta estas percepciones, derivado de la interrelación entre el trabajador con su entorno de trabajo (Cardona & Cruz, 2014).

Tomando en cuenta que la fuerza del clima laboral se define como la unificación de la percepción de cada uno de los integrantes de una organización con respecto al clima y sus componentes, debemos revisar la tabla 7, para darnos cuenta que la media del clima grupal, del puesto, del grupo y organizacional son bastante homogéneas, y oscilan entre 0,1 y 0.3 lo cual indica que existe un consenso al respecto de los diferentes niveles de clima.

Por tanto, al existir consenso entre los individuos en lo que respecta al clima laboral dentro de las organizaciones ecuatorianas, se demuestra legítimamente que existe un clima laboral fuerte dentro de las empresas estudiadas.

Tabla 7: Variabilidad del clima laboral a partir de comparación de medias entre muestras relacionadas

Pares	Media	Desviación Típica	Sig.
Clima del puesto / Clima del grupo	0,131	,874	,000
Clima del puesto / Clima de la organización	0,393	1,117	,000
Clima del grupo / Clima de la organización	0,262	1,015	,000

Los conceptos de esta tabla, necesarios para entenderla son:

Clima del puesto. - incluye cosas como el prestigio del puesto, el sentimiento de seguridad en el puesto, el sentir que se auto realiza realizando sus actividades.

Clima del grupo. - que el grupo tenga una estructura vincular, que permita resolver conflictos y disfrutar del trabajo.

Clima de la organización. - engloba todo lo que es el ambiente, y la calidad de condiciones que ofrece la empresa para trabajar. (Barreiro, 2005)

3.3.2 Fuerza de la Cultura Organizacional

Por otro lado, una cultura fuerte consiste en un grupo donde existen acuerdo por parte de los miembros de la organización con respecto a creencias, normas y valores que se practican en la empresa.

Observando los resultados de la tabla 8, podemos ver que los valores de la media están dispersos e incluso hay un valor negativo, por tanto, no existe una cultura fuerte dentro de las empresas ecuatorianas, es necesario que estas revisen los motivos de esta situación, ya que la cultura implica los valores y las normas que se deben seguir en una organización y es muy importante que los empleados se identifiquen con estas.

Tabla 8: Valores asociados a los niveles de la cultura organizacional

Pares	Media	Desviación Típica	Sig.
Cultura Puesto y Cultura_Grupo	0,03245	,36274	,01258
Cultura Grupo y Cultura_Organ	0,01827	,38118	,01322
Cultura_Organ y Cultura_Puesto	-0,05072	,42808	,01484

3.4 Modelo de relaciones entre variables

En el capítulo 2, explicamos ya que los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de modelos estadísticos multivalentes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables, para lo cual se acostumbra a utilizar diagramas similares a los diagramas de flujo. Estos diagramas se denominan diagramas causales, o diagramas estructurales.

Ahora bien, recordemos que la pregunta de nuestra hipótesis es: ¿Existe relación entre, cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima? Con el fin de dar respuesta a esta pregunta, creamos la herramienta o encuesta de estudio que nos ayudó a obtener los datos para crear un gráfico representativo del modelo que nos demuestre, si existe relación entre estas variables. (Ver figura 3).

Antes de pasar al gráfico, resumiremos el proceso que se siguió para llegar al modelo, para empezar, se procedió con el análisis de los resultados de las encuestas y se realizó el análisis de la correlación tal como se explica en el punto 2.4 de esta tesis (procedimiento y análisis.)

Una vez se obtuvo los resultados de las correlaciones, se pudo observar (en la tabla 6), que las dimensiones culturales correlacionan con las del clima laboral de manera directa y bilateral ya que la mayoría de los índices R son mayores a 0.01, y oscilan entre 0.12 y 0.3, demostrando así que las dimensiones de la cultura afectan al clima, sin embargo, al ser índices bajos esta afectación no es tan importante en los resultados del cambio del clima.

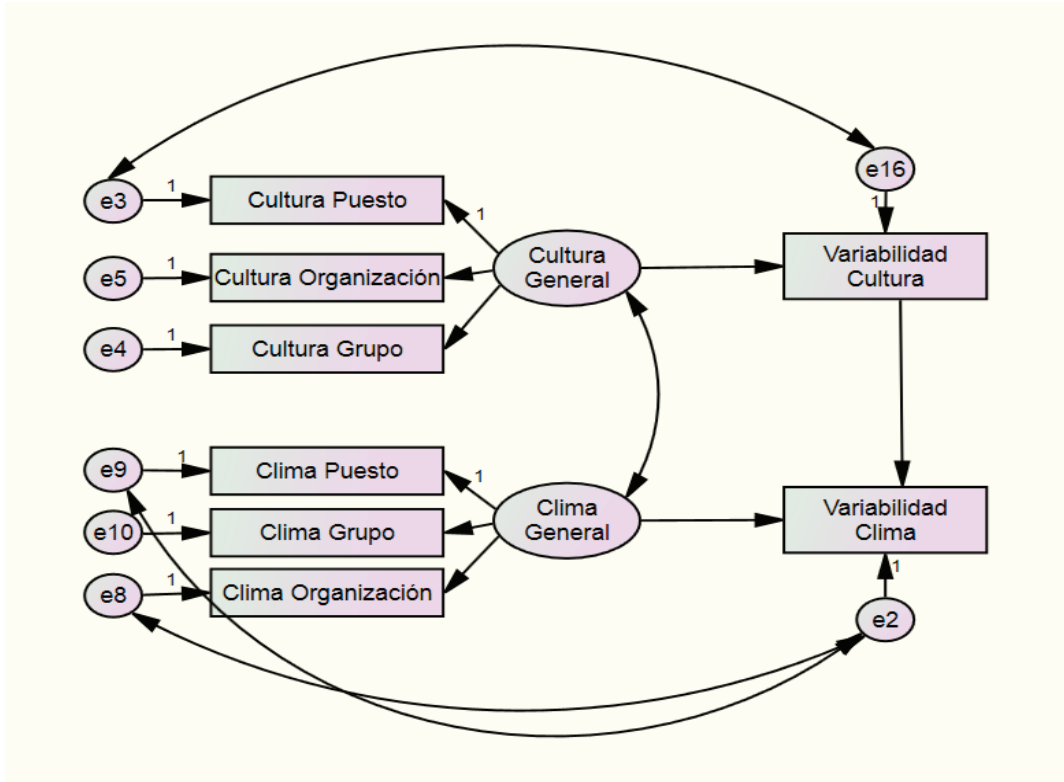


Figura 3. Modelo de relaciones entre tipos y variabilidad del clima laboral, clima global, tipos y variabilidad de cultura y cultural global. Los valores de ajuste obtenidos fueron: CFI = 0,991; GFI = 0,983; RMSEA = 0,059; PCFI = 0,531; $\chi^2/df = 3,871$

En el gráfico podemos indicar que la Cultura General y el Clima General tienen una correlación directa, es decir que el clima afecta a la cultura y viceversa.

En un segundo nivel, observamos que la Cultura General está formada por la cultura del puesto, de la organización y del grupo. Lo mismo ocurre con el Clima General, que está conformado por el clima del puesto de grupo y organizacional.

La Cultura y el Clima General influyen en la variabilidad de la Cultura y del Clima, esto es debido a que si hay variación en alguno de los tres factores asociados a la cultura o clima generales (la cultura o clima del puesto, del grupo y de la organización), existirá una variabilidad general.

Por otro lado, la relación entre variabilidad de la cultura y variabilidad del clima es unilateral. Esto es interesante ya que cualquier cambio que se de en la cultura afecta al Clima, sin embargo, un cambio en el Clima no tiene efecto sobre la Cultura de la organización.

Tabla 9: Relaciones entre variables que describen el Modelo Final

			Estimados estandarizados	Error estándar	Ratio Crítico (CR)	Sig.
Variabilidad del Clima	←	Clima General	-0,282	0,054	-5,229	***
Cultura del puesto	←	Cultura General	1			
Cultura del grupo	←	Cultura General	1,057	0,017	64,01	***
Cultura de la organización	←	Cultura General	1,034	0,018	56,187	***
Clima del puesto	←	Clima General	1			
Clima del grupo	←	Clima General	1,141	0,047	24,066	***
Clima de la organización	←	Clima General	0,936	0,044	21,35	***
Variabilidad de la Cultura	←	Cultura General	-0,029	0,009	-3,202	0,001
Variabilidad de la Cultura	←	Variabilidad del Clima	0,016	0,006	2,761	0,006
Cultura General	↔	Clima General	0,243	0,032	7,69	***

Nota: *** indica valores de $p < 0.01$

De la misma manera que en la figura 1, se representa en este cuadro las relaciones de las variables. Las dimensiones que tienen flechas de un solo sentido tienen relaciones unilaterales, mientras que las que tienen flechas de doble punta indican una relación bilateral. Por ejemplo, podemos ver que la Cultura General y el Clima General tiene una relación bilateral o correlación directa, tal como se indicó en la figura anterior.

CAPÍTULO 4: DISCUSION CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al haber realizado esta investigación, hemos observado que existen muchos debates acerca del clima y la cultura, su relación, sus semejanzas y diferencias. Sin embargo, ahora podemos comprender claramente que la cultura se refiere a valores y costumbres arraigadas, mientras que el clima está definido por factores ambientales que los empleados o integrantes de un grupo pueden percibir conscientemente y que están sujetos al control organizacional. (Araujo & Penelope, 2007).

Además, se definió que la fuerza del clima no es lo mismo que el clima en sí, ya que la fuerza es el consenso o la unificación de la percepción de cada uno de los integrantes de una organización (Schneider & Amy Nicole, 2002). Así mismo, una cultura fuerte consiste en un grupo donde existen consensos con respecto a creencias, normas y valores.

Con este estudio, además de comprender las diferencias, conceptos y entender las características del clima y la cultura, hemos podido indicar cuales son las relaciones y correlaciones que tienen estos conceptos, lo que era el objetivo principal de esta investigación, a continuación, se detallan las conclusiones a las que se ha llegado después del análisis de los resultados.

4.1. Conclusiones

Después de realizar el análisis de las respuestas de la encuesta que fue el instrumento principal para este estudio hemos obtenido las siguientes conclusiones:

Se identificó que el clima de las empresas en Ecuador está en un promedio de Regular a Muy bueno, lo cual indica que las empresas de Ecuador están de acuerdo con el nivel en general de las demás en el mundo, sin embargo, se puede mejorar.

Por otro lado, las dimensiones culturales que correlacionan con el clima laboral en Ecuador, en su mayoría están entre 0.2 y 0.3, lo que indica que existe correlación entre la cultura y el clima, por lo que no se puede dejar de lado las dimensiones de la cultura al momento de buscar una mejora en el clima, no obstante, estos números no indican una correlación alta entre ambas variables

En el punto relacionado a la fuerza del clima en las empresas ecuatorianas, se identificó que el promedio del clima grupal, organizacional y del puesto es homogéneo (alrededor de 5.8), lo que nos indica que el clima en general es fuerte en las empresas del país.

Ahora bien, al analizar los resultados de la fuerza de la cultura organizacional, se pudo definir que los valores de la cultura de grupo, organización y del puesto son bastante dispersos, lo que nos demuestra que la cultura es débil en las empresas de Ecuador.

Como conclusión final, con el modelo de las correlaciones, podemos definir que la Cultura General y el Clima General tienen una correlación directa. Pero por el lado de la variabilidad de Clima y Cultura no existe una correlación directa. Esto afianza la idea antes mencionada, de que en caso de que se desee realizar un cambio en el clima es necesario tomar en cuenta los componentes de la cultura, no obstante, estas solo tendrán un efecto indirecto en el mejoramiento del clima, por lo que se estima que es más efectivo realizar acciones directas sobre los componentes del clima. En resumen, mientras más mejore el clima, menos variabilidad tendremos en la percepción del mismo, lo que hará que la percepción del clima sea más homogénea y la fuerza del clima sea más elevada.

3.2 Recomendaciones

Con respecto a las conclusiones indicadas, podemos hacer algunas recomendaciones, para comenzar, indicamos que las empresas de Ecuador tienen un clima promedio bastante similar al de las empresas a nivel global, sin embargo, para poder mejorarlo, se recomienda a las empresas hacer un análisis de los puntos débiles que pueden estar afectando a la percepción de los empleados sobre el clima.

También se determinó que existe una correlación entre la cultura y el clima, que nos demuestra que no se puede dejar de lado a la una de la otra al momento de aplicar mejoras, sin embargo, al no ser una correlación alta, el cambio en alguna de las dimensiones de la cultura no afectará directamente al clima, por lo que se recomienda actuar directamente en el tipo de clima.

Otra de las conclusiones importantes mencionadas, fue que de acuerdo a las encuestas la fuerza de la cultura en Ecuador es débil, lo cual es un llamado de atención en general a todas las empresas, ya que la cultura es el conjunto de valores, principios, prácticas y presupuestos que sirven como los cimientos de una organización. Y si los empleados no están identificados con esto, se vuelve muy difícil alcanzar los objetivos de la organización de una manera eficaz.

Todas estas recomendaciones se enfocan a hacer que el clima y la cultura de las empresas sean mejores, y puedan ser de beneficio para los empleados y por supuesto para las empresas, ya que empleados satisfechos ayudan al desarrollo y crecimiento de una organización.

3.3 Limitaciones

El tamaño de nuestra muestra fue de 800 encuestados en Ecuador, basada en la teoría de que este es el número correcto para poblaciones del tamaño de los habitantes de nuestro país (Según Canales, Cerón, en casos donde la población es mayor a 100.000 una muestra de 800 unidades permite un análisis satisfactorio), por motivos de logística, la mayoría de encuestas se aplicaron en Quito, no obstante pensamos que los resultados hubieran sido más apegados a la realidad nacional si se aplicaba a más ciudades del Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, R. (2007). *Estadística Aplicada a Ciencias de la Salud*. Diaz de Santos.
- Araujo, Y., & Penelope, J. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM*, 296-324.
- Barreiro, T. (2005). *Trabajo en Grupo: Hacia una coordinacion facilitadora de un grupo sano*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Bernardez, M. L. (2009). *Desempeño Humano, Manual de Consultoria*. Author House TM.
- Calderón, G., & Albeiro, G. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina*. Universidad Nacional de Colombia.
- Canales Cerón, M. (2016). *Metodologías de la Investigación, introduccion a los oficios*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Chiang , M., & Martin, M. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y Satisfaccion Laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial*. Madrid: Universidad Autonoma de Madrid.
- Denison, D. R. (1996). *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. Briarcliff Manor, NY: the Academy of Management Review.
- Gan, F. (2013). *Cultura de empresa y gestión de cambios*. Ediciones Diaz de Santos.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 factores para el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Giménez, G. B. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- Guadalupe, & y otros. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-65.
- Hamui-Sutton, A., Vives-Varela, , T., & Gutiérrez-Barreto, S. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en Educación Médica*, 74-84.
- Harrison, R., & Glenn Carroll. (2006). *Culture and Demography in Organizations*. New Jersey: Princeton University Press.
- Hayes, N. (2003). *Dirección de Equipos de trabajo, una estrategia para el exito*. Madrid: Thompson Paraninfo.

- Hernandez, G. C. (2005). *Investigacion en admisnistracion en America Latina*. Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, J. G. (2007). *La Culturocracia Organizacional en Mexico*. Edicion electronica EUMED.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Kohenes, A. (1998). *Gestion Eficaz del Trabajo en Equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Lengua, R. A. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Castellana*.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. Valladolid: LEX NOVA.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluacion Organizacional*. Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo.
- MacAdams, J. (2013). *Premiar el desempeño: Una guía del directivo para mejorar los resultados*. Diaz de Santos.
- Mangin, L. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales*, . Netbiblo.
- Moya, M. (2003). *Investigacion de Operaciones* . San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Pedroza, H. (2006). *Sistema de Analisis Estadistico con SPSS*. Managua: LITONIC.
- Perez, & Medrano. (2010). Analisis Factorial Exploratrio, bases conceptuales. *Revista Argentina de Ciencias de Comportamiento*.
- Robbins , S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración*. Prentice Hall.
- Ruiz, M., & Pardo, A. (2011). *MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Salazar, Guadalupe, Guerrero, J., Machado, & Cañedo. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-65.
- Sampieri. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mac Graw Hil.
- Santana, P., & Araujo Cabrera, J. (2007). Clima y Cultura Organizacional. Dos constructos para explicar un mismo fenomeno? *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM (2007)* , 301-302.
- Schneider, B., & Amy Nicole , S. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 220.

- Schneider, B., Mark G. , E., & William H. , M. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual review of psychology (2013)*, 360-380.
- Tejada, B. D. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Urcola, J. (2011). *La motivación empieza en uno mismo: Aspectos básicos para motivar a los demás y a si mismo*. ESIC.
- Vásquez , B., & Escudero, M. (2010). *Empresa y Administracion*. Ediciones Paraninfo.

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA APLICADA PARA EL ESTUDIO



Cuestionario sobre Fuerza del Clima Laboral

El clima laboral se deriva de las percepciones que tienen las personas sobre cómo se sienten en su ambiente de trabajo. El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de los elementos culturales más influyentes en el clima laboral a nivel individual, grupal y organizacional. Los datos recogidos son totalmente anónimos y sirven exclusivamente con fines de investigación.


EL CUESTIONARIO CONSTA DE 5 ETAPAS:

1. Percepción del clima laboral
2. Influencia de la cultura en el clima del puesto
3. Influencia de la cultura en el grupo de trabajo
4. Influencia de la cultura en la organización
5. Datos socio-demográficos

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 5 A 10 MINUTOS DE SU TIEMPO

Le agradecemos de antemano su colaboración!

[Continuar »](#)


20% completado

Cuestionario sobre Fuerza del Clima Laboral

*Obligatorio

Percepción del Clima Laboral

El clima laboral de las organizaciones se relaciona con el estado de ánimo que las personas sienten, ya sea individual o en su grupo de trabajo. Estos tres niveles de percepción del clima pueden coincidir o no. Por favor, identifique en las siguientes afirmaciones cómo considera que es el clima laboral a los niveles sugeridos, de acuerdo con la escala de Pésimo, Muy malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno, Excelente

*

	Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
El clima laboral en mi puesto de trabajo es	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en mi grupo de trabajo es	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El clima laboral en la organización donde trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Atrás

Continuar »



40% completado

Cuestionario sobre Fuerza del Clima Laboral

*Obligatorio

¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU PUESTO DE TRABAJO?

INNOVACION ORGANIZACIONAL: *

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: *

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: *

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: *

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: *

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

COOPERACIÓN: *

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

RELACIONES INTERPERSONALES: *

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

TOMA DE DECISIONES: *

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

PROCESOS DE CONTROL: *

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

JUSTICIA: *

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del puesto Siempre influye en el clima del puesto

Cuestionario sobre Fuerza del Clima Laboral

*Obligatorio

¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza SU GRUPO DE TRABAJO?

INNOVACION ORGANIZACIONAL: *

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: *

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

MOTIVACION EN LA ORGANIZACION: *

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: *

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: *

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

COOPERACIÓN: *

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

RELACIONES INTERPERSONALES: *

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

TOMA DE DECISIONES: *

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

PROCESOS DE CONTROL: *

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima del grupo Siempre influye en el clima del grupo

JUSTICIA: *

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

1 2 3 4 5

Cuestionario sobre Fuerza del Clima Laboral

*Obligatorio

¿Con qué frecuencia los siguientes elementos influyen en el clima laboral que caracteriza LA ORGANIZACIÓN DONDE TRABAJA?

INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: *

Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización

Siempre influye en el clima de la organización

ENFOQUE Y LIDERAZGO GERENCIAL: *

Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización

Siempre influye en el clima de la organización

MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: *

Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización

Siempre influye en el clima de la organización

RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO: *

Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados.

1 2 3 4 5

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: *

Características de la estructura organizacional que presenta la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización Siempre influye en el clima de la organización

COOPERACIÓN: *

Grado de participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tengan los empleados en la empresa.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización Siempre influye en el clima de la organización

RELACIONES INTERPERSONALES: *

Grado de comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización Siempre influye en el clima de la organización

TOMA DE DECISIONES: *

Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los empleados.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización Siempre influye en el clima de la organización

PROCESOS DE CONTROL: *

Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador.

1 2 3 4 5

Nunca influye en el clima de la organización Siempre influye en el clima de la organización

JUSTICIA: *

Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores.

. Datos socio-demográficos

Género	Edad
Estado Civil	Nº Hijos/as bajo su dependencia
Nivel académico	Profesión
Forma legal de la organización: (Pública o Privada)	Sector de la organización: (Industrial/Servicios/Comercial)
Antigüedad de la empresa	Tamaño de la empresa: Mediana/Pequeña/Grande
¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?	¿Cuánto tiempo (en minutos) le toma llegar a su lugar de trabajo desde su residencia?

ANEXO B

TABLAS DE EXCEL DE LOS CÁLCÚLOS REALIZADOS PARA EL MODELO

Estadísticos descriptivos

Forma legal de la organización	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
0 Edad	2	45	49	47,00	2,828
N válido (según lista)	2				
1 Edad	140	20	59	34,39	8,201
N válido (según lista)	140				
2 Edad	523	21	73	38,23	11,367
N válido (según lista)	523				

Género

Forma legal de la organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0 Válidos	1	2	100,0	100,0
1 Válidos	1	86	60,6	60,6
	2	56	39,4	100,0
	Total	142	100,0	100,0
2 Válidos	0	328	47,7	47,7
	1	197	28,6	76,3
	2	163	23,7	100,0
	Total	688	100,0	100,0

Estado Civil

Forma legal de la organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0 Válidos	2	2	100,0	100,0
1 Válidos	0	2	1,4	1,4
	1	61	43,0	44,4
	2	71	50,0	94,4
	3	8	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0
2 Válidos	0	178	25,9	25,9
	1	214	31,1	57,0
	2	229	33,3	90,3
	3	67	9,7	100,0
	Total	688	100,0	100,0

Tabla 1

Dimensiones de la cultura organizacional agrupadas a partir de elementos culturales identificados en estudios realizados en otros contextos

Dimensiones de la cultura	Elementos de cultura organizacional	Artículos
Innovación organizacional	Innovación Visión	(ALARCÓN & CEA, 2007; Cardona Echeverri & Cruz, 2014; DeCotils, Koys, & Decotiis, 1980; Hernández & Valencia, 2014; Patterson & West, 2005; Ramos, Morales, & Ortiz, 2011; Rowland & Kyriazis, 2006)
Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo de gerencia Percepción gerencial sobre la organización Liderazgo Identificación de los objetivos Organización del trabajo Imagen gerencial	(Álvarez, 2006; Brown & Leigh, 1996; Cardona Echeverri & Cruz, 2014; Carrasco, Martínez-Tur, & Peiró, 2012; Clissold, 2006; Constantin, 2008; Hernández & Valencia, 2014; James et al., 2008; Moncada, Llorens, Andrés, Moreno, & Molinero, 2014; Ramos et al., 2011; Rowland & Kyriazis, 2006; Work, 2012)
Motivación en la organización	Entusiasmo y apoyo Motivación Confianza Inseguridad	(ALARCÓN & CEA, 2007; Álvarez, 2006; Brown & Leigh, 1996; Cardona Echeverri & Cruz, 2014; Constantin, 2008; DeCotils et al., 1980; José, Villalba, & Fonseca, 2011; Ramos et al., 2011)
Reconocimiento al desempeño	Reconocimiento Recompensa Incentivos Posibilidades de desarrollo	(ALARCÓN & CEA, 2007; Brown & Leigh, 1996; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011)
Estructura organizacional	Clima en estructura Presión	(ALARCÓN & CEA, 2007; Clissold, 2006; DeCotils et al., 1980; Denison, 1996; Moncada

		et al., 2014; Patterson & West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland & Kyriazis, 2006)
Cooperación	Participación Trabajo en equipo Afilación grupal Sentimiento de grupo	(ALARCÓN & CEA, 2007; Álvarez, 2006; Clissold, 2006; Denison, 1996; James et al., 2008; José et al., 2011; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Rowland & Kyriazis, 2006; Thumin & Thumin, 2011; Work, 2012)
Relaciones interpersonales	Comunicación Relaciones sociales Cohesión Conflicto Relación laboral-familiar Interacción social	(ALARCÓN & CEA, 2007; Álvarez, 2006; Clissold, 2006; Constantin, 2008; Hernández & Valencia, 2014; José et al., 2011; Ramos et al., 2011; Rowland & Kyriazis, 2006; Wallace, Hunt, & Richards, 1999; Work, 2012)
Toma de decisiones	Autonomía Responsabilidad Delegación actividades y funciones	(Álvarez, 2006; Cardona & Cruz, 2014; DeCotils et al., 1980; Denison, 1996; Hernández & Valencia, 2014; James et al., 2008; José et al., 2011; Patterson & West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland & Kyriazis, 2006)
Proceso de control	Control Horas de trabajo Eficiencia en la productividad Influencia	(ALARCÓN & CEA, 2007; Álvarez, 2006; Cardona Echeverri & Cruz, 2014; Hernández & Valencia, 2014; José et al., 2011; Ramos et al., 2011; Thumin & Thumin, 2011)
Justicia	Equidad	(Cardona Echeverri & Cruz, 2014; DeCotils et al., 1980; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Wallace et al., 1999; Work, 2012)

Tabla 2

Distribución de la muestra por sector de la organización

	Privadas	Públicas
Género (por ciento)		
Hombres	60,6	54,7
Mujeres	39,4	45,3
Estado civil (por ciento)		
Solteros	43,0	31,1
Casados	50,0	33,3
Divorciados	5,6	9,7
Otro	1,4	25,9
Edad (años):		
Mínimo - Máximo	20- 59	21- 73
Media	34	38
Desviación Estándar	8,2	11,4

Nota: n = 832

Tabla 3

Análisis factorial de las herramientas de medición de dimensiones culturales y clima laboral

	Dimensiones del clima del puesto	Dimensiones del clima del grupo	Dimensiones del clima de la organización
Indicadores de aplicabilidad de la herramienta			
Kaiser-Meyer-Olkin	KMO=.952	KMO=.957	KMO=.958
Test de esfericidad de Bartlett	$x^2= 7011,17$; $p=.000$	$x^2= 8283,26$; $p=.000$	$x^2= 8608,03$; $p=.000$
Cantidad de componentes principales	1	1	1
Porcentaje de varianza explicado	69,59	74,34	75,31
Valores de las interacciones para cada dimensión			
Cooperación	,871	,871	,894
Enfoque y liderazgo gerencial	,862	,895	,879
Estructura organizacional	,824	,837	,877
Innovación organizacional	,805	,862	,839
Justicia	,864	,882	,870

Motivación en la organización	,825	,880	,891
Procesos de control	,791	,830	,847
Reconocimiento al desempeño	,823	,843	,864
Relaciones interpersonales	,819	,853	,831
Toma de decisiones	,855	,867	,884

Tabla 4

Valores de consistencia interna de los instrumentos

	Ítems	α de Cronbach
Fuerza de clima laboral	3	.864
Dimensiones del clima del puesto	10	.950
Dimensiones del clima del grupo	10	.961
Dimensiones del clima de la organización	10	.963

Tabla 5

Valores asociados a los niveles del clima laboral

	Media	Desviación Típica
Clima laboral general	5,28	1,20
Clima del puesto	5,46	1,17
Clima del grupo	5,33	1,19
Clima de la organización	5,07	1,23

Tabla 6

Variabilidad del clima laboral a partir de comparación de medias entre muestras relacionadas

Pares	Media	Desviación Típica	Sig.
Clima del puesto / Clima del grupo	,131	,874	,000
Clima del puesto / Clima de la organización	,393	1,117	,000
Clima del grupo / Clima de la organización	,262	1,015	,000

Tabla 7

Correlaciones entre la media de las dimensiones culturales, los tipos de clima, la media del clima global y la variabilidad del clima laboral

Dimensiones culturales (Media)	Clima del puesto	Clima del grupo	Clima de la organización	Clima global (Media)	Variabilidad del Clima laboral
Cooperación	,254**	,234**	,260**	,285**	-,059
Enfoque y liderazgo gerencial	,227**	,207**	,173**	,230**	-,009
Estructura organizacional	,294**	,320**	,294**	,346**	-,030
Innovación organizacional	,205**	,242**	,248**	,265**	-,064
Justicia	,199**	,158**	,175**	,203**	-,022
Motivación en la organización	,233**	,250**	,178**	,251**	,012
Procesos de control	,289**	,298**	,278**	,329**	-,013
Reconocimiento al desempeño	,249**	,204**	,171**	,237**	,006
Relaciones interpersonales	,209**	,155**	,126**	,186**	,032
Toma de decisiones	,231**	,241**	,219**	,263**	-,047

*Nota: **.* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).