

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA NOVACERO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

VERONICA YESENIA BERMUDEZ BELTRAN

verito_bermudez94@hotmail.com

Director: Valentina Ramos Ph.D.

valentina.ramos@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Identificación del clima laboral y su influencia en la cultura organizacional en la Empresa Novacero desarrollado por Veronica Yesenia Bermúdez Beltrán, estudiante de la Carrera de Ingeniería Empresarial, 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 PhD.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Veronica Yesenia Bermúdez Beltrán, 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.

Veronica Yesenia Bermúdez Beltrán

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 Verónica Yesenia Bermúdez Beltrán.

Se emite la presente aprobación, con fecha {mes día de año}.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Valentina Ramos PHD.	Director	
	Examinador	
	Examinador	

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de titulación a mi familia, sin su apoyo incondicional no hubiera logrado llegar hasta esta instancia, a mi madre que desde pequeña me enseñó que todo se logra a base de esfuerzo y dedicación, gracias por tu gran amor madre mía, a mi abuelita, el pilar de mi vida, sin sus cuidados su dedicación no hubiera llegado hasta aquí, a mis hermanos que siempre me motivaron a seguir y a no desfallecer los quiero para toda la vida, a mi querida Katty a mi hermanita, que fue la persona que me motivo a seguir esta carrera, agradezco su confianza y a que nunca me subestimo y siempre me motivo a lograr mis metas, a mi esposo, al amor de mi vida, que pese a todo lo que vivimos, nos mantuvimos juntos y logramos formar la familia que ahora somos, muchas gracias por el apoyo incondicional que me has brindado, a mi pequeña hija, mi Sofia Anabel, mi mayor inspiración, eres lo mejor que pudo haberme pasado en la vida, para mi eres y serás la más grande razón de mi vida y por la cual no descansare para ser tu orgullo.

Y Gracias a todas esas personas, que aportaron con una palabra de aliento y con un YO CONFIO EN TI.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer antes que nada a Dios por permitirme llegar hasta estas instancias y por ser mi guía.

A mi querida Escuela Politécnica Nacional, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a todos mis queridos Ingenieros que formaron parte de mi formación profesional, muchas gracias por cada uno de sus conocimientos y por compartir cada una de sus experiencias en la educación.

A mi querida Dra. Valentina Ramos, gracias por hacerme formar parte de este proyecto y sobre todo por su ayuda en la elaboración de la presente Tesis.

A mis amigos y amigas que conocí en la Universidad en especial a la Familia del paralelo "B", que siempre nos mantuvimos unidos y nos permitió compartir muchas anécdotas juntos, siempre formaran parte de mi vida.

En fin, no me queda más que agradecer a todas las personas que de alguna forma me mostraron apoyo y me motivaron a seguir adelante.

Gracias mi Querida Escuela Politécnica Nacional por la maravillosa experiencia de estudiar en la mejor universidad del País.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2. OBJETIVO GENERAL	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4. HIPÓTESIS	3
1.5. MARCO TEÓRICO	3
1.5.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	3
1.5.2. CLIMA LABORAL	4
1.5.2.1. NIVELES DEL CLIMA	5
1.5.2.2. FUERZA DEL CLIMA	6
1.5.2.3. MEDICIÓN DEL CLIMA	7
1.5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	9
1.5.3.1. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	9
1.5.3.2. VARIABLES CULTURALES	10
1.5.4. RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL ...	12
2. METODOLOGÍA	14
2.1.1 ALCANCE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	14
2.1.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.2.1 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	19
2.2.1.1. INSTRUMENTO	19
2.2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	19
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
3.1. RESULTADOS	21
3.1.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR EL CLIMA LABORAL Y SU FUERZA DE CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA NOVACERO	21

3.1.2.OBJETIVO ESPECÍFICO 2: IDENTIFICAR LAS VARIABLES CULTURALES RELACIONADAS AL CLIMA LABORAL	24
3.1.3.OBJETIVO ESPECÍFICO 3: DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CULTURALES, CLIMA LABORAL Y FUERZA DE CLIMA LABORAL.	
25	
3.2. DISCUSIONES.....	28
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	32
4.1 CONCLUSIONES.....	32
4.2 RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ANEXOS	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de clima	21
Figura 2. Dimensiones culturales	24

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la Población por Género	16
Tabla 2. Distribución de la Población por Nivel Jerárquico	16
Tabla 3. Distribución de la Población por Localidad	17
Tabla 4. Distribución de la Población por Áreas	18
Tabla 5. Análisis de los valores asociados a los niveles del clima laboral	22
Tabla 6. Variabilidad del clima laboral a partir de comparación de medias entre muestras relacionadas	22
Tabla 7. Correlaciones entre los niveles de clima	23
Tabla 8. Análisis de las medias de las variables culturales	25
Tabla 9. Relación de las variables culturales a nivel de puesto	26
Tabla 10. Relación de las variables culturales a nivel de grupo	26
Tabla 11. Relación de las variables culturales a nivel de Organización.....	27

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Clima Laboral.....	39
Anexo 2. Tabulación de Datos para definir las Dimensiones Culturales..	55

RESUMEN

Esta tesis de Pregrado tiene la intención de identificar el clima laboral en la Empresa Novacero y su influencia en la Cultura organizacional, dado que, al medir el clima laboral, la cual se considera de gran importancia tanto para las organizaciones como para los trabajadores, ya que el talento humano es actualmente una parte importante para la competitividad dentro de ellas, por ello, es necesario evaluarlo y darle la debida atención.

Se distinguió dos conceptos importantes que son el clima laboral y la cultura organizacional, también se definió cuál es la fuerza del clima laboral para poder conocer las percepciones en los distintos niveles de clima. Además, se definió que herramientas de medición se realizaran para la investigación y análisis de resultados, la muestra de esta investigación fue realizada en la empresa Novacero en las sucursales de Quito, Lasso, Guayaquil y Cuenca con una muestra compuesta de 284 empleados, pero para la presente tesis se trabajó con la totalidad la población es decir con los 1077 empleados de la Empresa Novacero.

Con los resultados se explica la relación entre los elementos que componen la cultura organizacional y el clima laboral, y finalmente probamos la relación y el impacto entre estos elementos que se representa mediante tablas para una mejor comprensión. Al final de la tesis, se realiza un par de recomendaciones sobre clima, cultura, su relación y cómo actuar para mejorar estos importantes aspectos dentro de la empresa Novacero.

Palabras clave: Clima Laboral, Cultura Organizacional, Fuerza de Clima Laboral, Comportamiento Organizacional.

ABSTRACT

This undergraduate thesis has the intention of identifying the work environment in the Novacero Company and its influence on the organizational culture, given that, when measuring the work environment, which is considered of great importance for both organizations and workers, since human talent is currently an important part for competitiveness within them, therefore, it is necessary to evaluate it and give it due attention.

Two important concepts were distinguished: work climate and organizational culture. The strength of the work climate was also defined in order to know the perceptions in the different levels of climate. In addition, it was defined which measurement tools would be used for the research and analysis of results. The sample of this research was carried out in the Novacero company in the branches of Quito, Lasso, Guayaquil and Cuenca with a sample of 284 employees, but for this thesis we worked with the entire population, i.e. with the 1077 employees of the Novacero company.

With the results we explain the relationship between the elements that make up the organizational culture and the work environment, and finally we prove the relationship and the impact between these elements which is represented by tables for a better understanding. At the end of the thesis, a couple of recommendations are made on climate, culture, their relationship and how to act to improve these important aspects within the company Novacero.

Keywords: Work Climate, Organizational Culture, Work Climate Force, Organizational Behavior.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se pretende comprender y analizar el clima laboral en la Empresa Novacero. Debido a que, en la actualidad, la importancia de la investigación sobre el clima laboral en la organización es fundamental, ya que, éste se encuentra directamente relacionada con el desempeño de dicha organización.

Este proyecto de investigación, parte del análisis de la organización e involucra a sus propios colaboradores que son esencia de la estructura organizacional y posibilitan que sus miradas comprendan la dinámica organizacional. Así mismo uno de los principales objetivos a cumplir es llegar a establecer parámetros de mejora como consecuencia del análisis y estudio del clima laboral.

Una buena estructura organizacional y una imagen satisfactoria incrementan la posibilidad de que la organización sea exitosa. En otras palabras, el clima y la cultura en el entorno organizacional constituyen en conjunto, un vínculo con las expectativas de la organización, que son transmitidas de sus socios a sus colaboradores y el resultado de las mismas se podrán medir a través de ciertas herramientas y procesos de evaluación, en un período de tiempo. Un buen o mal entorno de trabajo se percibe básicamente en la gestión de una organización y en el comportamiento de los clientes internos y externos.

La razón por la que se realiza este estudio de clima laboral en la empresa Novacero, es porque dicha organización se preocupa por el impacto del comportamiento de los empleados, aunque en la actualidad la empresa se ve afectada por varios factores internos y externos. Es necesario que los directivos de la empresa, puedan conocer, y reflexionar acerca del comportamiento laboral de las personas que trabajan en la organización, porque los empleados frustrados aportan poco o están insatisfechos con su jefe o lugar de trabajo, de ser este el caso, se puede tener un impacto negativo en la productividad, motivación, satisfacción laboral, etc.

Consecuentemente y a través de este trabajo la empresa, ha decidido empezar con éxito un proceso de cambio organizacional. En este proceso de cambio, es necesario conocer el estado actual del clima laboral de la empresa, evaluar sus procesos, su estructura y valores organizacionales, con el objetivo de poder diseñar, planificar y ejecutar acciones correctivas relacionadas con la cultura organizacional.

Por tal motivo este trabajo se basa en analizar factores o variables que generen una satisfacción entre empleado-empleador y mediante el cual pueda promover un ambiente laboral motivador, dado que, al mejorar el clima laboral, los trabajadores se encontrarán más satisfechos, ocasionando que sean más productivos y así exista una relación firme entre rendimiento y productividad. Además, la Empresa Novacero podrá conocer y evidenciar las distintas dinámicas y percepciones que poseen los trabajadores sobre el estado actual del clima organizacional y cultura organizacional, en donde se identificaran los componentes primordiales que influyen de una variable a otra y así diseñar una estrategia para fortalecer sus procesos de cambio organizacional.

1.1. Pregunta de investigación

¿La cultura organizacional afecta al clima laboral en la Empresa Novacero?

1.2. Objetivo general

Identificar los elementos del clima laboral que afectan a la cultura organizacional en la Empresa Novacero

1.3. Objetivos específicos

- Identificar el clima laboral y su fuerza de clima laboral en la empresa Novacero
- Identificar las variables culturales relacionadas al clima laboral

- Determinar la relación entre las variables culturales, clima laboral y fuerza de clima laboral

1.4. Hipótesis

La cultura organizacional afecta al clima laboral en la Empresa Novacero

1.5. Marco Teórico

En primer lugar, se debe enfatizar que, para esta investigación, es necesario comprender claramente el concepto de cultura organizacional, clima laboral y la fuerza de clima laboral, pues solo así se pueden determinar diferencias, relaciones, y conocer el reto en cuanto a la medición del clima laboral según la cultura de cada organización.

1.5.1. Comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y efectividad de las organizaciones, constituye en la actualidad una abstracción de suma trascendencia por lo que es importante mencionar que, “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Molina, Briones, & Arteaga, 2016, p. 501).

Como afirma el autor (Chiavenato, 2009), el comportamiento organizacional se refiere al estudio de personas y grupos que juegan un papel en una organización. Se trata de la influencia de todos en la organización y la influencia de la organización en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional se caracteriza de la interacción continua y la influencia mutua entre personas y organización.

De acuerdo con los autores (Fincowsky & Krieger, 2011), el análisis del comportamiento organizacional puede llevarse a cabo desde tres diferentes niveles:

Nivel de individuos. Visualiza el comportamiento organizacional de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización. Esta perspectiva puede ser subjetiva, en tanto es posible que el individuo este incorporado a la organización de tiempo atrás o sea una contratación reciente

Nivel de grupos y equipos. Enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo con la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos y equipos que permitan alcanzar las metas organizacionales.

Nivel del sistema organizacional. Considera el comportamiento organizacional como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado con el entorno. Los componentes del sistema son los grupos, unidades, procesos, funciones, puestos, políticas y normas para manejar sus recursos humanos y su cultura organizacional, enlazados en una tecnología de trabajo cifrada en sus competencias centrales (p. 11).

1.5.2. Clima Laboral

Según (Garzon, 2005, p. 60), menciona que “el clima organizacional se define como el ambiente propio que tiene la empresa que es percibido por el individuo, en este caso el trabajador, de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional”.

El clima laboral no es más que un reflejo del ambiente interno de una empresa, en donde forman parte los trabajadores, donde influye en ellos el comportamiento, los valores, y un sin número de características y actitudes. Como afirma Garcia (2019), el diagnóstico del clima laboral retroalimenta los procesos que afectan el

comportamiento organizacional y permite el desarrollo de planes de mejora, que tienen como objetivo cambiar las actitudes y comportamientos de los participantes mejorando los factores diagnosticados para mejorar la motivación e incluso el desempeño profesional. Se pueden utilizar ciertas herramientas para comprobar el motivo, y deja que el entrevistado proponga sus propias soluciones.

1.5.2.1. Niveles del Clima

El clima laboral se puede considerar desde tres niveles: clima psicológico, de equipo y organizacional. Clima psicológico significa que todos son conscientes del impacto del ambiente laboral en el desarrollo de sus propias actividades, con base en la influencia de ciertas variables organizacionales y prácticas humanas en todos los trabajadores, las visiones colectivas también pueden producir un clima de trabajo. Por tal motivo, se sugiere que habrá un resultado de la integración del clima y el clima psicológico en la organización. Por lo tanto, se describirán las suborganizaciones que conforman la organización y toda la organización (Fierro, 2016).

Según Gonzalez (2011), una vez identificados los diferentes niveles del clima el mismo puede estudiarse en los diferentes niveles.

Es decir, los individuos pueden describir como perciben su organización, entendida como un todo, o subunidades de las mismas a las cuales pertenecen, como su departamento o su equipo de trabajo. Además de esas percepciones tiene un contenido que se relaciona con aspectos importantes o estratégicos de la organización, tales como la innovación, el apoyo, la claridad de servicio y la seguridad. Estas agrupaciones de contenidos representan las facetas del clima organizacional (p. 48).

1.5.2.2. Fuerza del Clima

Se han realizado investigaciones en cuanto a la fuerza de clima y calidad de clima, pero lastimosamente las investigaciones realizadas en lo referente a la calidad del clima son mayores en cuanto a las investigaciones sobre fuerza de clima, ya que son muy pocas, es por eso que existe, poco consenso en cuanto al “papel que la fuerza del clima juega en la variabilidad de los resultados actitudinales y conductuales de las personas” (Chaudhary et al., 2014, p. 293). Para Dickson & Resick (2006) y los autores Schneider et al., (2002), las fuerzas climáticas son uno de los elementos relacionados con el entorno laboral y la percepción común del mismo. Se mide por el grado de dispersión de los miembros de la organización en diferentes conceptos relacionados con las características de la organización.

Es decir, los integrantes de la organización se sienten atraídos por los integrantes que más se les asemejan y adoptan el comportamiento de sus pares. Por lo tanto, en este entorno, la apreciación de su entorno laboral no cambia mucho, por lo que podemos decir que, en esta organización, hay un buen ambiente, porque en cuanto a normas y prácticas organizacionales, el número de acuerdos alcanzados con los descubiertos es mayoritario (Fierro, 2016).

Para Dickson & Resick (2006), la fuerza de clima se presenta cuando la organización hace hincapié en proporcionar a los empleados estándares, prácticas y políticas de buena calidad, el cual permitirá crear una atmósfera sólida que afectará el desempeño de toda la organización. Adicionalmente, se requiere que se realicen varias investigaciones para obtener un mejor conocimiento en cuanto a los factores que pueden ayudar al desarrollo de climas fuertes dentro de una organización.

Por el contrario, las situaciones débiles no son interpretadas uniforme y consecuentemente, Naumann & Bennet (2000), mencionan que la variabilidad conductual será mayor, lo que dificultará la capacidad de predicción de los resultados con relación al clima.

La diversidad demográfica es uno de los factores que influye en la fuerza de clima ya que el conjunto de creencias, valores, edad, rasgos de personalidad entre otros pueden determinar la forma de percibir el entorno laboral, entonces se puede decir que al existir una mayor diversidad demográfica habrá una mayor variabilidad en las apreciaciones de los miembros de los equipos de trabajo lo que reflejaría que la institución posee un clima débil (p. 882).

Otro aspecto importante de la investigación de la fuerza de clima es el papel de los líderes y directores, porque su interacción con los trabajadores y el liderazgo que ejercen son ejes importantes y, por lo tanto, los reguladores climáticos de las unidades que dirigen en los resultados de la organización (Gonzalez, 2011).

1.5.2.3. Medición del Clima

La medición del clima organizacional a través de herramientas tiene como objetivo identificar y analizar los aspectos internos formales e informales que afectan el comportamiento de los empleados en función de las percepciones y actitudes de los empleados hacia el clima y entorno organizacional (Garcia, 2019).

Cabe mencionar que dentro de la organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de los trabajadores; la segunda es realizar entrevistas directas con los trabajadores; el tercer método y el más utilizado es el de encuestar a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Incluso se utilizan varios cuestionarios en el proceso de medición del clima (Garcia & Bedoya , 1997).

A efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenece la persona encuestada y toda la empresa, porque la información sobre el clima percibido por el individuo es inútil. La información obtenida mediante encuestas de aplicación debe ser de calidad y se debe tener en cuenta la relevancia de la confiabilidad, por lo que es importante considerar cómo aplicarla (Garcia, 1987).

Por lo que para la presente investigación se aplica el cuestionario de clima laboral con la escala de Litwin & Stringer (1968), que menciona que es un estudio experimental que produjo la herramienta; que fue diseñada originalmente para probar ciertos supuestos sobre la influencia del estilo de liderazgo y el clima organizacional en la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización. Se determinaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional; 2) Estudiar la influencia del clima organizacional en la motivación personal a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar la influencia del clima organizacional en variantes tradicionales, como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Con base en la investigación de Méndez (2006), da a conocer que Litwin & Stringer (1968), desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de la motivación experimental de McClelland, cuyo propósito es determinar las opiniones (subjetivas) del individuo y su comportamiento en la organización. Las dimensiones que utilizan son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidades, recompensas, riesgos, apoyo y entusiasmo, estándares, conflictos e identidad-lealtad. Hay 50 elementos en el cuestionario, que van desde "completamente de acuerdo" hasta "completamente en desacuerdo"

El propósito de la medición es diagnosticar las percepciones y actitudes de los empleados hacia el clima organizacional, especialmente a partir de las dimensiones seleccionadas por los investigadores; de esta forma se pueden identificar aspectos formales e informales, que describen a la empresa y generan actitudes y opiniones entre los empleados, que a su vez inciden en el nivel de motivación y eficiencia (Cevallos, 2016).

1.5.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares básicos de una organización. El propósito básico de una organización es obtener una ventaja competitiva dentro de la organización. Esta es la realidad cultural reflejada en el marco de los valores, creencias, conceptos, sentimientos y deseos de la comunidad (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional es un marco de referencia para los miembros de la organización y proporciona una guía para el comportamiento de las personas en la organización. En muchos casos, la cultura organizacional es tan obvia que se puede comprender la forma actual de comportarse de las personas. La cultura organizacional está más allá de las puertas de la empresa, es un sistema de significado compartido por los miembros de la organización, que es un conjunto de características básicas que la organización valora (Fierro, 2016).

La cultura es el comportamiento normal de la sociedad, aunque esta realidad raramente penetra en sus pensamientos conscientes, afectará a todos sus comportamientos en sí, también se le podría mencionar como una forma típica de pensar y hacer las cosas en una empresa, esto coincide con argumento de otros autores en que la cultura es todo lo que identifica a la organización (García C. M., 2006).

1.5.3.1. Elementos de la cultura organizacional

El autor Schein (1985), considera que la cultura de una organización tiene tres niveles. La primera capa incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero generalmente inexplicables. En la segunda capa, hay valores y cosas que son importantes para las personas y la tercera capa son los supuestos básicos que guían el comportamiento de las personas.

A su vez Mendez, indica que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos:

- Valores: Los elementos clave en los que se basan los directivos y empleados que trabajan juntos para conseguir un mismo objetivo, pueden ser empresas o instituciones.
- Costumbres: definidas como los hábitos o hábitos de uso de un país o individuo, que se pueden distinguir de otros países o regiones.
- Rituales: Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y fortalecen los valores centrales de la organización.
- Historias: Son aquellas famosas historias o anécdotas que circulan en la mayoría de las empresas, contando los hechos de los fundadores, las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y, por supuesto, las historias de los altos directivos. Su función principal es transformar el pasado en presente (p. 154) .

1.5.3.2. Variables Culturales

Se han definido como dimensiones o variables culturales a los definidos en un estudio previamente realizado por Ramos & Tejera (2017), quien ha determinado como los más relevantes a las siguientes dimensiones:

- Innovación: Los constantes cambios en el entorno, en muchos casos, provocarán o generarán incertidumbre, recurriendo a una fuerza laboral cada vez más preparada, más profesional, y a herramientas de trabajo que simplifiquen el trabajo diario, y gestionen todo lo que tienen cada día.
- Enfoque y Liderazgo Gerencial: Se centra en el rol del gerente, pues en esta función se necesita más orientación para realizar el trabajo de la organización. El trabajo realizado por los gerentes determina los resultados que se pueden lograr con los recursos disponibles. Todos los empleados que integran una organización deben comprender sus roles, la estructura y prácticas de la organización; estos principios promueven la confianza mutua entre los empleados y la organización.

- Motivación organizacional: se expresa de diversas formas, entre las cuales existen cuatro conceptos principales que proporcionan ideas sobre la motivación organizacional.
- Reconocimiento del desempeño: La empresa debe reconocer la importancia de las habilidades de los empleados a través de planes de compensación. El plan de compensación es un sistema formal que puede fortalecer el proceso de mejoramiento del desempeño a través del personal. Es solo un evento que expresa aprecio por el desempeño de los empleados.
- Estructura organizacional: la reorganización organizacional y la capacidad de adaptarse a las condiciones internas y externas cambiantes son importantes para maximizar el desempeño organizacional.
- Cooperación: para lograr el objetivo, todos sus participantes deben estar incluidos en el proceso de cooperación. Los teóricos utilitaristas creen que una organización es mantenida por un grupo de individuos con un propósito común, que se logrará mediante la cooperación de un grupo comprensivo.
- Relaciones interpersonales: para aprender a establecer buenas relaciones interpersonales, primero se debe entender su entorno, ser amigable y adaptable al mismo. Se caracterizan por ser capaces de dar y aceptar, donde pueden expresar directamente confianza y simpatía en el lenguaje o comportamiento.
- Toma de decisiones: son habilidades esenciales, aunque la mayoría de las personas saben cómo tomar decisiones, no está claro si saben tomar las decisiones correctas. Dada la importancia de la toma de decisiones en la empresa, mejorar las habilidades es una tarea clave para todos los empleados.

- Proceso de control: se da a través de la formalización de acuerdos éticos internos, el desarrollo del personal organizacional y la formalización de estilos de gestión, caracterizados por la competencia, transparencia, integridad y responsabilidad pública, que establecen el control sobre la organización.
- Justicia: consiste en dar a todos lo que se merecen. Para determinar quién merece algo, debemos determinar qué virtudes son dignas de honor y recompensa.

1.5.4. Relación entre Cultura Organizacional y Clima laboral

La relación entre el clima y la cultura organizacional es que, la cultura es relativamente persistente en el tiempo y el clima es fácil de cambiar en un corto período de tiempo; la cultura es el resultado de la conciencia colectiva que guía el comportamiento de las personas, y el clima es la percepción y los efectos personales, actitudes y comportamientos. La cultura es la suma de los atributos y características que regulan las relaciones sociales, mientras que el clima son las ventajas, desventajas, condiciones clave y aceptables que generan las relaciones sociales (Ibarra, 2016).

Para que la empresa funcione, dependiendo de la organización que adopte, es necesario establecer normas, reglas, políticas, procedimientos, etc. que promuevan o dificulten el correcto desarrollo de las actividades de la empresa y las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc. a las que se enfrenta. Los resultados positivos o negativos permitirán a la organización visualizar y controlar el impacto en el entorno laboral hasta cierto punto (Cuevas, 2009).

El clima laboral y la cultura organizacional están estrechamente relacionados con la satisfacción de los empleados y el cumplimiento de los planes internos de la organización, por lo que, cuando los empleados son fuertemente reconocidos por los valores de la empresa, se vuelven más eficientes y productivos, reflejando un alto grado de compromiso con los valores organizacionales. Lo cual se refleja en

aspectos como la reducción de la rotación de empleados, la gestión y el trabajo eficaz, el cumplimiento de los objetivos laborales y la calidad de la atención al cliente (Ibarra, 2016).

Para Redmond (2008), la igualdad y similitud de estándares refleja una fuerte atmósfera en la percepción de los elementos culturales y cómo la mayoría de los miembros afectan el clima global de la organización y en gran medida el éxito de la organización.

2. METODOLOGÍA

A continuación, se va a desarrollar los aspectos metodológicos que se utilizó para la presente investigación;

2.1.1 Alcance y tipo de investigación

El presente estudio corresponde a una investigación cuantitativa. Según Nuñez (2017), la metodología cuantitativa parte de conocimientos teóricos aceptados en la sociedad científica con base a los cuales formula fines e hipótesis sobre interacciones esperadas en medio de las variables de análisis. Su constatación se hace por medio de la recolección de información cuantitativa dirigida por conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos.

Además, corresponde a la investigación aplicada porque intenta producir conocimiento orientado a la resolución de problemas de la sociedad. Está basado fundamentalmente, en los descubrimientos obtenidos a partir de la investigación básica, que implican el proceso de vincular teorías con productos. Implica sugerencias de soluciones alternativas a problemas prácticos en aplicaciones científicas (Salgado, 2018).

El alcance de la investigación fue de carácter correlacional puesto que se llevó a cabo una comparación de los distintos puestos, con el comportamiento general que tiene la organización.

2.1.1.1. Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo no experimental puesto que no se manipulan las variables de análisis. Además, es transversal puesto que tiene como finalidad explicar variables y examinar su incidencia en un momento específico. Se usa un diseño correlacional causal, dado que es el investigador quien determina cuál es la causa y cuál es el efecto, debiendo existir covariación entre las dos variables (Salgado, 2018).

Este estudio permite determinar qué influencia ejerce el clima laboral sobre la cultura organizacional en los 1077 empleados de la Empresa Novacero.

2.1.1.2. Descripción de la Muestra

Para la presente investigación, se definió la muestra mediante una encuesta realizada en la empresa Novacero, en las sucursales de Quito, Lasso, Guayaquil y Cuenca. Para poder comprender como se define la muestra a continuación se da a conocer algunas definiciones importantes las cuales se detalla a continuación:

- **Tamaño de la población:** una población es una colección claramente definida de objetos o individuos con características similares. Hablamos de dos tipos: población objetivo, con diversas características, también llamada población teórica. La población accesible es la población a la que el investigador aplica sus conclusiones.
- **Margen de error (intervalo de confianza):** el nivel de error, puede ser del nivel del 1 %, 5% o 10%, si trabajáramos con el 5% de error, entonces lo dividimos entre 100 y obtenemos 0.05.
- **Nivel de confianza:** Son intervalos aleatorios que se utilizan para limitar valores con una cierta probabilidad alta. Por ejemplo, si el intervalo de confianza es del 95%, significa que el resultado de la operación puede cumplir con las expectativas el 95% de las veces.
- **Desviación estándar:** Es un índice numérico de la dispersión del conjunto de datos (o población). Cuanto mayor sea la desviación estándar, mayor será la dispersión general

La muestra estuvo compuesta de 284 empleados que era representativa con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, para la presente tesis se trabajará con la totalidad la población es decir con los 1077 empleados en la Empresa Novacero.

Para nuestro objeto de estudio se realizó la distribución de la población por género, conformada por el Género Masculino, Femenino y Prefiero no decirlo el cual se presenta a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1. Distribución de la Población por Género

GENERO	
MASCULINO	947
FEMENINO	127
PREFIERO NO DECIRLO	3
Total	1077

El género que más predomina en la Empresa Novacero es el Masculino con un total de 947 personas, luego le sigue en género femenino con 127 personas, y el género de prefiero no decirlo con 3 personas.

Se realizó la distribución de la población por nivel jerárquico, conformada por los siguientes niveles Altos, Administrativo, Jefaturas, Supervisores-Coordinadores, el cual se presenta a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2. Distribución de la Población por Nivel Jerárquico

NIVEL JERARQUICO			
	MASCULINO	FEMENINO	PREFIERO NO DECIRLO
ALTO (GERENTES)	7	1	0
ADMINISTRATIVO	94	80	0
JEFATURAS	27	11	0
SUPERVISORES-COORDINADORES	64	27	1
OPERATIVO	755	8	2

En la Tabla 2 se puede observar que el nivel operativo en el género masculino es el que más predomina porque está compuesta por 755 personas, luego se encuentra el nivel administrativo con 94 personas, el nivel de supervisores-coordinadores con 64 personas, el nivel de jefaturas con 27 personas y por último el nivel alto (Gerentes) con 7 personas. Además, en el Género Femenino el nivel administrativo es el que más predomina con 80 personas, luego está el nivel de supervisores-coordinadores con 27 personas, el nivel de jefaturas con 11 personas, el nivel operativo con 8 personas y por último el nivel alto (Gerentes) con una

persona. Por otro lado, en el género de prefiero no decirlo, solo 2 personas se encuentran en el nivel operativo y en el nivel de supervisores y coordinadores se encuentra solo una persona.

Se realizó la distribución de la población por localidad conformada por las localidades de la Planta Lasso, Oficinas Cuenca, Planta Quito, Oficinas Quito, Planta Guayaquil, Oficinas Guayaquil el cual se presenta a continuación en la Tabla 3:

Tabla 3. Distribución de la Población por Localidad

LOCALIDAD			
	MASCULINO	FEMENINO	PREFIERO NO DECIRLO
PLANTA LASSO	558	32	3
OFICINAS CUENCA	3	3	0
PLANTA QUITO	116	10	0
OFICINAS QUITO	56	39	0
PLANTA GUAYAQUIL	184	19	0
OFICINAS GUAYAQUIL	30	24	0

Se puede observar en la Tabla 3 que la Planta Lasso en el género masculino, es la que más predomina con 558 personas, luego está la Planta Guayaquil con 184 personas, Planta Quito con 56 personas, Oficinas Guayaquil con 30 personas y por último Oficinas Cuenca con 3 personas. Además, en el género femenino Oficinas Quito es el que más predomina con 39 personas, luego esta Planta Lasso con 32 personas, Oficinas Guayaquil con 24 personas, luego esta Planta Guayaquil con 19 personas, Planta Quito con 10 personas y por último Oficinas Cuenca con 3 personas. Por otro lado, en el género prefiero no decirlo, en la Planta Lasso se encuentran solo 3 personas.

Se realizó la distribución de la población por áreas, las cuales se presenta a continuación en la Tabla 4:

Tabla 4. Distribución de la Población por Áreas

AREAS			
	MASCULINO	FEMENINO	PREFIERO NO DECIRLO
ACERIA	71	0	0
ADMINISTRACION PLANTA	47	5	0
AUDITORIA	2	1	0
COMERCIAL	20	18	0
CONFORMADO FRIO	53	0	0
CORTE Y CONFORMADO	16	0	0
CUBIERTOS	28	1	0
ESTRUCTURAS SOLDADAS	25	0	0
GALVANIZADO	17	1	0
GERENCIA CADENA DE ABASTECIMIENTO	104	23	2
GERENCIA COMERCIAL	33	15	0
GERENCIA DE PLANTA	14	3	0
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	19	25	0
GERENCIA DE SOSTENIBILIDAD	0	1	0
GERENCIA FINANCIERA	12	25	0
GERENCIA GENERAL	2	3	0
LAMINADOS	142	0	1
MALLAS	46	0	0
MANTENIMIENTO	197	4	0
PROYECTOS	14	0	0
SISTEMAS INFORMATICOS	10	1	0
SISTEMAS VIALES	31	1	0
TRATAMIENTO DE CHATARRA	44	0	0

En la Tabla 4 las áreas que más predomina en el género masculino son: el área de mantenimiento, laminados, la gerencia cadena de abastecimiento y la acería, mientras que en el género femenino las áreas que más predominan son la gerencia de recursos humanos, la gerencia financiera, la gerencia cadena de abastecimiento, y el área comercial. Por otro lado, en el género de prefiero no decirlo las áreas de gerencia de cadena de abastecimiento y laminados son las que predominan.

2.2.1 Técnica de Recolección de Información

La técnica de recolección de información que se utilizó fue de los autores Nuñez (2017) y Vasquez (2016), sobre los elementos culturales más influyentes en el clima laboral a nivel individual, grupal y organizacional, la cual consta de cuatro etapas las cuales se muestran 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

La percepción del clima laboral fue diseñada para conocer la percepción del clima en el puesto del encuestado, mientras que la influencia de la cultura en el clima del puesto, el grupo de trabajo y en la organización fue diseñada para entender de manera concreta los aspectos de la cultura que afectan al clima, en los diferentes niveles antes mencionados (Vasquez, 2016).

2.2.1.1. Instrumento

Para obtener los datos de medición del clima laboral y la cultura organizacional, se aplicó la encuesta creada por la PhD Valentina Ramos que se llama cuestionario sobre fuerza de clima laboral, la cual se aplicó en la empresa Novacero en las sucursales de Quito, Lasso, Guayaquil y Cuenca, sin embargo, existió preguntas que fueron diseñadas para el análisis de las dimensiones culturales, y obtener los datos necesarios para poder satisfacer los objetivos de la investigación que se han planteado en esta investigación.

2.2.1.2. Procedimiento de aplicación del instrumento

La encuesta fue enviada a todos los empleados de la Empresa Novacero mediante un enlace de Formularios de Google, donde se pudo obtener la información de manera más oportuna, y sin que esta interviniera en la jornada laboral, en la primera parte de la encuesta se analizó la percepción del clima laboral, en cuanto a puesto,

grupo y organización, también se tomó en cuenta la medición de la cultura por medio de sus dimensiones culturales.

2.2.1.3. Técnica y análisis de información

Para realizar el respectivo análisis estadístico se utilizó el Software IBM SPSS Statistics versión 26, donde los resultados obtenidos ser presentan en el capítulo de Resultados, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre los diferentes niveles del clima laboral y las dimensiones culturales, también se aplicó la regresión lineal donde se mide el impacto de las dimensiones culturales en cada nivel del clima, estos diferentes análisis permitieron identificar los datos que son significativos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos para la presente investigación se calcularon a partir de los datos obtenidos de una encuesta sobre el clima laboral realizada a los trabajadores de la Empresa Novacero, en la primera parte de la encuesta se analizó la percepción del clima laboral, en cuanto a puesto, grupo y organización. Tomando en consideración una escala de Pésimo, Muy Malo, Malo, Regular, Bueno, Muy bueno y Excelente y en cuanto a la medición de la cultura se tomó en consideración la siguiente escala Completamente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Completamente en Desacuerdo donde se analizaron los ítems relacionados a cada uno de ellos.

A continuación, se explicará los resultados en base a los objetivos específicos.

3.1. Resultados

3.1.1. Clima y Fuerza de clima laboral en la empresa Novacero

Para establecer el tipo de clima laboral, se tuvo presente 3 niveles de análisis del clima: clima del puesto, de grupo y de la organización. El clima se clasificó a partir de una escala desde pésimo hasta excelente. El tipo de clima universal o global ha sido resultado de considerar el clima para todos dichos niveles, y de forma general desde tener en cuenta las medias, este resultado se relaciona con el objetivo específico 1.

Mediante la siguiente figura se muestra de una manera resumida los diferentes niveles de clima analizados en el presente trabajo de investigación.

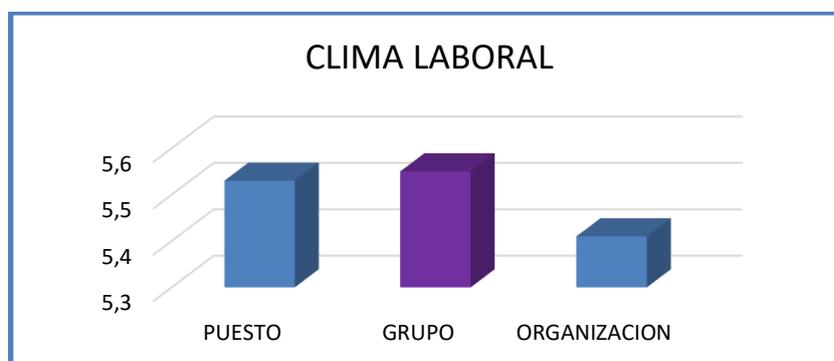


Figura 1. Tipos de clima

En la Figura 1, se puede observar que el clima de grupo es el que más predomina al resto de niveles de clima, por lo que, si se desea analizar a más profundidad, se debería realizar un estudio específico para este nivel de clima.

Para conocer los niveles de clima de una manera más detallada se realizó un análisis de valores a partir de la media de cada nivel de clima laboral.

Tabla 5. Análisis de los valores asociados a los niveles del clima laboral

CLIMA LABORAL	Media	Desviación
PUESTO	5,53	0,97
GRUPO	5,55	0,95
ORGANIZACIÓN	5,41	0,93
CLIMA LABORAL GENERAL	5,50	0,95

Los resultados que se muestran en la Tabla 5 muestran que el nivel promedio del clima de la empresa Novacero varía de “bueno” a “muy bueno”, lo que es muy similar al clima laboral general, sin embargo, es importante conocer más a fondo, que es lo que hace, que el clima laboral sea percibido de esta manera y sobre todo conocer sobre la relación entre el clima y la cultura.

Para determinar la variabilidad de la percepción del clima laboral, se estableció analizar la diferencia de medias de los tres niveles de clima, para poder determinar la fuerza de clima laboral.

Tabla 6. Variabilidad del clima laboral a partir de comparación de medias entre muestras relacionadas

Pares	N	Correlación	Sig.
Clima Puesto & Clima grupo	1077	.699	0,252
Clima Puesto & Clima Organización	1077	.635	0,000
Clima Grupo & Clima Organización	1077	.592	0,000

Las diferencias significativas entre los niveles de clima de puesto, grupo y organización, se consideró el nivel de significancia del estadístico Fisher (F), donde se indica que si el nivel de significancia dentro del grupo es menor o igual a 0.05,

se rechaza la hipótesis de igualdad de medias, y si el valor es mayor o igual, entonces se acepta la hipótesis de igualdad de medias.

En este caso, como se puede observar en la Tabla 6, el nivel de significancia entre el par de clima de puesto & clima de grupo es $p = 0.252$, que es mayor que 0.05, entonces se acepta la hipótesis de igualdad de medias, en otras palabras, se puede decir que el clima de trabajo entre el puesto y el grupo ha llegado a un consenso, por el cual se muestra un clima laboral fuerte.

Al analizar el par de clima de puesto & clima de organización, y el par de clima de grupo & clima de organización, podemos observar que estos son menores a $p = 0.05$, por lo que existe diferencia significativa, es decir que los acuerdos se manejan de manera diferente en la organización que a nivel de puesto y grupo, por lo tanto la organización tiene una percepción no tan clara del clima laboral dentro de la misma, en lo que respecta al par del clima de puesto & clima de grupo no hubo diferencia significativa por lo cual resulta beneficioso para la Empresa Novacero.

También se realizó un análisis de correlaciones para cada nivel de clima laboral, los resultados se encuentran detallados en la Tabla 7.

Tabla 7. Correlaciones entre los niveles de clima

Pares	N	Correlación	Sig.
Clima Puesto & Clima grupo	1077	.699	0,000
Clima Puesto & Clima Organización	1077	.635	0,000
Clima Grupo & Clima Organización	1077	.592	0,000

Como se puede observar en la Tabla 7, todas las correlaciones fueron estadísticamente significativas porque tuvieron signo positivo, la más alta correlación se encuentra entre el clima de puesto & clima de grupo, es decir que estos van de la mano o influye de manera positiva en la percepción que tiene el empleado, mientras que la correlación más baja está en el clima de grupo & clima de organización, mostrando que el clima de puesto & grupo influye más cuando se correlaciona con las otra variables.

3.1.2. Identificación las variables culturales relacionadas al clima laboral

Una vez que conocemos la percepción del empleado sobre el lugar de trabajo, lo único que debemos hacer es enfocarnos más en todas las características que contiene, pero también agregar las variables culturales que podemos usar para verificar qué factores están influyendo en la empresa Novacero, este resultado se relaciona con el objetivo específico 2.

Mediante la siguiente figura se muestra las diferentes dimensiones culturales que forman parte del presente trabajo de investigación.

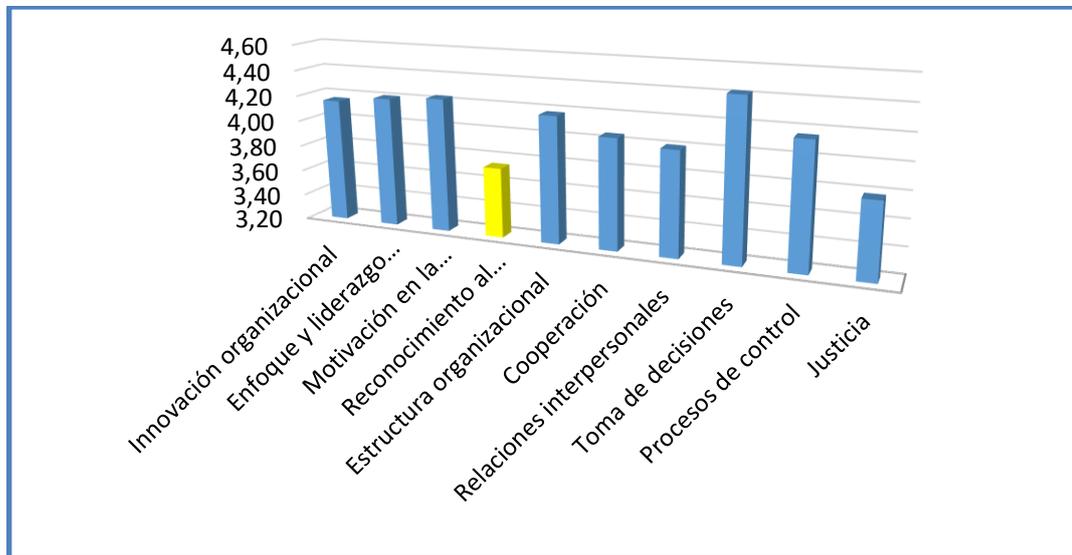


Figura 2. Dimensiones culturales

En la Figura 2, se puede observar que el reconocimiento al desempeño es la dimensión cultural que más afecta a la Empresa Novacero.

Para poder realizar un análisis detallado de las variables culturales antes mencionadas se realizó un análisis a partir de la media de cada dimensión cultural.

Tabla 8. Análisis de las medias de las variables culturales

VARIABLES CULTURALES	Media	Desviación
Innovación organizacional	4,17	0,65
Enfoque y liderazgo gerencial	4,21	0,67
Motivación en la organización	4,24	0,61
Reconocimiento al desempeño	3,68	0,84
Estructura organizacional	4,16	0,58
Cooperación	4,05	0,60
Relaciones interpersonales	4,00	0,47
Toma de decisiones	4,40	0,44
Procesos de control	4,15	0,57
Justicia	3,78	0,54

Los resultados que se muestran en la Tabla 8, permitió determinar cómo se encuentra la empresa, ya que se aplicó un cuestionario a los trabajadores, en donde se pudo evidenciar los puntos fuertes y débiles, esto con el propósito de mitigar las debilidades de la misma. Si bien a nivel global la empresa parece tener un clima laboral muy bueno, existen elementos a tratar como, el reconocimiento al desempeño.

Este punto débil se da porque los trabajadores sienten que no se reconoce los esfuerzos que dedican al cumplimiento de las metas de su trabajo.

3.1.3. Relación entre las variables culturales, clima laboral y fuerza de clima laboral.

Para determinar la correlación entre las variables culturales y el clima laboral, utilizamos el método de Pearson para el análisis de la correlación, el cual es un indicador estadístico definido por el coeficiente "R", su valor oscila entre -1 y +1 cuando el valor de R es 1, decimos que la correlación es perfecta y directa, y cuando la correlación -1 es perfecta y opuesta. Si R es igual a cero, indica que no existe correlación entre las variables, este resultado se relaciona con el objetivo específico 3.

Se realizó un análisis de correlación y regresión lineal de las variables culturales a nivel de puesto la cual se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 9. Relación de las variables culturales a nivel de puesto

Variables Culturales	Puesto	
	Correlación	Valor P
Innovación organizacional	.410	
Enfoque y liderazgo gerencial	.555	0,000
Motivación en la organización	.477	
Reconocimiento al desempeño	.408	
Estructura organizacional	.464	
Cooperación	.458	
Relaciones interpersonales	.405	
Toma de decisiones	.474	0,022
Procesos de control	.431	
Justicia	.390	

Nota: solo se representan valores inferiores a 0.05 en los valores de P

Se realizó un análisis de correlación y regresión lineal de las variables culturales a nivel de grupo la cual se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 10. Relación de las variables culturales a nivel de grupo

Variables Culturales	Grupo	
	Correlación	Valor P
Innovación organizacional	.372	0,023
Enfoque y liderazgo gerencial	.512	0,000
Motivación en la organización	.423	
Reconocimiento al desempeño	.361	0,024
Estructura organizacional	.432	0,044
Cooperación	.459	0,004
Relaciones interpersonales	.444	0,000
Toma de decisiones	.425	
Procesos de control	.399	0,033
Justicia	.363	

Nota: solo se representan valores inferiores a 0.05 en los valores de P

Se realizó un análisis de correlación y regresión lineal de las variables culturales a nivel de organización la cual se muestra a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 11. Relación de las variables culturales a nivel de Organización

Variables Culturales	Organización	
	Correlación	Valor P
Innovación organizacional	.525	
Enfoque y liderazgo gerencial	.558	0,000
Motivación en la organización	.552	0,023
Reconocimiento al desempeño	.554	0,002
Estructura organizacional	.581	0,000
Cooperación	.558	0,007
Relaciones interpersonales	.411	
Toma de decisiones	.466	
Procesos de control	.494	
Justicia	.479	

Nota: solo se representan valores inferiores a 0.05 en los valores de P

De acuerdo con los resultados reflejados en la Tabla 9, Tabla 10 y Tabla 11, podemos ver que todos los aspectos de la cultura organizacional inciden en el clima de puesto, grupo y organización, lo que significa que son muy importantes a la hora de analizar el clima en la empresa Novacero, por lo que siempre hay que tenerlos en cuenta. Esto demuestra que la cultura y el clima laboral y la relación que existe es real e importante. Sin embargo, ninguno de ellos tiene un valor tan alto (no se acercan a 1), lo que significa que, si se toman acciones en aspectos culturales, estas acciones afectarán el clima, pero no afectarán su variabilidad, por lo que las acciones que se deben tomar deben ser directamente al tipo de clima (puesto, grupo, organización).

También es importante conocer como las variables culturales influyen en los distintos niveles de clima laboral, este análisis se hizo mediante una regresión lineal en donde se tomó como variables dependientes, a los niveles de clima laboral (puesto, grupo y organización) y como variables independientes a las variables culturales. Se analizaron las variables culturales que presentan regresiones

estadísticamente significativas, donde el valor que se mostraron en las siguientes tablas son los valores de significancia estadística es decir valor P.

En la Tabla 9 se puede observar que el enfoque y liderazgo gerencial y la toma de decisiones son las variables culturales que más influyen en el clima de puesto.

En la Tabla 10 se puede observar que la innovación organizacional, el enfoque y liderazgo gerencial, el reconocimiento al desempeño, la estructura organizacional, la cooperación, las relaciones interpersonales y los procesos de control son las variables culturales que más influyen en el clima de grupo.

En la Tabla 11 se puede observar que el enfoque y liderazgo gerencial, la motivación en la organización, el reconocimiento al desempeño, la estructura organizacional y la cooperación son las variables culturales que más influyen en el clima de la organización.

3.2. Discusiones

Después de realizar esta investigación, encontramos que existen muchas disputas sobre la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional. Sin embargo, es importante entender claramente que la cultura organizacional se refiere a valores y costumbres profundamente arraigados dentro de la Empresa Novacero, y que el clima laboral se define por factores ambientales que los empleados o miembros del equipo pueden percibir conscientemente y que la organización controla (Jaime & Araujo, 2007).

Además, la fuerza que define el clima no es la misma que el clima laboral, porque esta fuerza es el consenso o la unidad de los puntos de vista de cada miembro de la organización. Por otro lado, se pudo observar que nuestros resultados son similares a los realizados por los autores (Ramos & Tejera, 2017), ya que también se considera la importancia de las variables de fuerza del clima laboral. Esta variable es rara vez considerada en la investigación sobre cultura y clima, el objetivo es comprender el tipo de clima, pero no resulta fácil de comprender cuando existe variabilidad en las distintas percepciones del clima.

Por el contrario, considerando la variabilidad de las percepciones de los diferentes niveles de clima laboral, se pudo observar en el par de clima de puesto & clima de organización, y el par de clima de grupo & clima de organización que existe diferencia significativa por lo cual los acuerdos entre estos diferentes niveles se manejan de manera diferente en la organización que, a nivel de puesto y grupo, por lo tanto, la organización tiene una percepción no tan clara del clima laboral dentro de la misma.

Sin embargo, al realizar las correlaciones entre los niveles de clima, se observó que existe una alta correlación entre el clima de puesto & clima de grupo por lo que se puede decir que estos niveles de clima van de la mano o influye de manera positiva en la percepción que tiene el empleado sobre el clima laboral en general.

A través de esta investigación, además de comprender diferencias, conceptos y comprender las características del clima laboral y la cultura organizacional, también podemos señalar cuáles son sus principales relaciones, que fue el objetivo principal de esta investigación. Estos resultados tienen una similitud con lo realizado por (Paredes, 2015), el cual menciona que la cultura organizacional es una variable importante dentro de la empresa, aunque este sea algo intangible, se puede sentir ya que la cultura de una organización está más o menos relacionada con el desempeño de los trabajadores, que puede ser beneficioso o perjudicial para la misma.

Según los resultados generales de las variables de cultura organizacional, la toma de decisiones tiene el valor de la media más alta en promedio, esto indica que es regular, pero no quiere decir que sea adecuada ya que puede pasar de regular a buena o de buena a regular, y hay que trabajar en ello para subir el nivel.

De acuerdo a los resultados obtenidos la variable cultural más débil fue el reconocimiento al desempeño, por lo que se puede manifestar de acuerdo a esta variable es que los empleados sienten que su trabajo o esfuerzo realizado día a día no es valorado. Adicionalmente, se pudo concluir de acuerdo a esta variable que los empleados trabajan solo por necesidad, y no se sienten motivados, ni

comprometidos con la organización, lo que incide en un problema grave para la organización, que también se podría identificar como el bajo rendimiento de los empleados y sobre todo un bajo rendimiento en su productividad.

La correlación entre cultura organizacional y clima laboral es muy importante, y es consistente con las teorías de varios autores como por ejemplo (Pümpin, 1988), en el que la cultura organizacional es un conjunto de normas, valores y formas de pensar donde se reflejan las características de las actividades diarias de la empresa, los métodos de resolución de problemas y conflictos, que determinan el clima laboral que existe dentro de la organización. Según este análisis, podemos obtener que la cultura organizacional está directamente relacionada con el entorno laboral y debe enfatizarse en pasos posteriores, es decir, aprendizaje, difusión y modificación. Incluso, una cultura fuerte consiste en un grupo de personas que han llegado a un consenso sobre creencias, normas y valores (Vasquez, 2016).

Adicionalmente, se puede observar que la cultura organizacional mediante las dimensiones culturales propuestas en este estudio están significativamente relacionadas entre sí. Para poder sustentar la hipótesis establecida en el presente trabajo de investigación se realizó un análisis estadístico de regresión lineal para conocer cómo afecta la cultura organizacional en el clima laboral de la Empresa Novacero, donde se pudo observar que la mayor influencia de la cultura se da en el clima de grupo, porque albergo 7 variables culturales, entre las cuales están la innovación organizacional, el enfoque y liderazgo gerencial, el reconocimiento al desempeño, la estructura organizacional, la cooperación, las relaciones interpersonales y los procesos de control, por lo que se puede decir que si existe un cambio en la cultura este afecta al clima y la percepción que se tiene del mismo.

Sin embargo, la cultura organizacional percibida por los empleados en términos globales dentro de la Empresa Novacero muestra que hay muchas áreas que necesitan ser mejoradas internamente. Por ejemplo, el proceso de toma de decisiones, la actitud ante el cambio y el sistema de comunicación, porque son factores importantes para un buen clima laboral y para un alto rendimiento.

En resumen, la cultura y el clima organizacional deben ser investigados y analizados continuamente con el fin de mejorarlos para lograr el entusiasmo del personal y así poder obtener una mayor eficiencia; sin embargo, es importante mencionar que el clima organizacional es un reflejo de la cultura organizacional.

A continuación, se mostrará las conclusiones extraídas después de un análisis detallado de los resultados.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Tras analizar las respuestas a la encuesta, que es la principal herramienta de esta investigación, sacamos las siguientes conclusiones:

Lo cierto es que el clima laboral en la empresa Novacero varía de “Bueno” a “Muy bueno”, lo que demuestra que la empresa es consistente con el clima laboral general, no obstante, el clima podría mejorar. Por otro lado, las dimensiones culturales relacionadas con el clima laboral en la Empresa Novacero se encuentran mayoritariamente entre 0,3 y 0,5, lo que indica que si existe una correlación entre cultura y clima.

En cuanto a la fortaleza del clima en la empresa Novacero, se encontró que el clima promedio de grupo, organizacional y laboral es casi homogéneo (alrededor de 5,5), lo que indica que el clima en la empresa Novacero en general es fuerte. Además, el uso del concepto de fuerza de clima laboral y los tipos de clima, son factores que no siempre se tienen en cuenta al realizar la investigación del clima laboral, por lo que no suelen aparecer en otras herramientas analíticas. Los estudios que solo incluyen a la cultura no son adecuados para los estudios de clima laboral porque no consideran al clima en sí.

Cabe mencionar que se han obtenido resultados importantes, que se pueden considerar a la hora de desarrollar un instrumento más completo. El clima laboral en la Empresa Novacero es diferente en términos de conciencia individual, grupal y organizacional, ya que la intensidad del clima está relacionada con el tipo de clima, pero nada tiene que ver con los diferentes factores culturales. Existen diferencias entre los tres niveles climáticos, por lo que, si se desea medir el clima global, debe aplicar tres herramientas de medición para cada una de ellas.

En cuanto a la cultura organizacional este estudio brinda a la Empresa Novacero una visión general de los elementos que caracterizan la cultura y cómo estos elementos se correlacionan de alguna manera. Esto permite conocer cómo se

construye la cultura y cómo afecta a los diferentes niveles de clima al mismo tiempo, esto permitirá que la empresa tome acciones y realice los ajustes oportunos en función de los objetivos organizacionales, pero también en función en los deseos de los trabajadores.

Además, es importante mencionar que las dimensiones culturales que tienen más relevancia en la Empresa Novacero son: el reconocimiento al desempeño, el enfoque y liderazgo gerencial, la innovación organizacional, la motivación en la organización, y la cooperación, esto quiere decir que el personal de la Empresa Novacero, al percibir que existe un trato justo y equitativo por parte de altos mandos o en este caso por sus superiores, se sentirán más motivados para realizar sus funciones y actividades diarias, ya sea a nivel individual, grupal y organizacional.

En conclusión, el objetivo propuesto se logró porque no solo se han identificado las variables culturales que inciden en la medición del clima laboral en la Empresa Novacero, sino también se ha establecido una herramienta para medir de manera confiable el clima, así como herramientas culturales que pueden ser consideradas en estudios más detallados de estas variables en el futuro.

4.2 RECOMENDACIONES

Es necesario considerar el diagnóstico del clima laboral como una guía para comenzar a desarrollar una estrategia de mejora continua, la cual está estrechamente relacionada con las expectativas de la empresa y ayudará a implementar la política de calidad, lo que beneficiará a la organización y por ende a la empresa para que esta sea más eficiente y eficaz y por lo tanto más productivo.

Es importante enfatizar que al realizar una investigación de clima laboral se debe considerar la fuerza del clima laboral, y en el caso de la Empresa Novacero se ha demostrado que existen tres niveles de clima laboral. Estos dos aspectos van de la mano, porque si se desea realizar una investigación en una organización con un clima fuerte, puedes medir el clima global a través de un cuestionario, pero, si el

clima es débil, se debe utilizar tres cuestionarios, uno para cada nivel de clima laboral.

La cultura organizacional se ha convertido en una ventaja competitiva para varias empresas, porque no solo existe competencia entre empresas, sino también entre profesionales, una organización que busca el crecimiento laboral de los empleados y lo establece como uno de los pilares de la cultura organizacional asegurará este compromiso y lealtad por parte de sus empleados. En fin, es necesario que la empresa comience a integrar procesos organizacionales basados en la cultura organizacional y que sean diseñados para el bienestar de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cevallos, M. (2016). La cultura y el clima laboral: creacion de un modelo de ralaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral. (*Tesis*). Escuela Politecnica Nacional, Quito.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones* (Segunda ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Cuevas, J. (01 de Julio de 2009). *Cultura organizacional*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2020, de Psicología y empresa: <https://psicologiayempresa.com/cultura-organizacional.html>
- Fierro, S. (2016). *Estudio de los factores que influyen en el clima laboral en el ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda [Tesis de Ingenieria, Escuela Politecnica Nacional]*. Repositorio Digital EPN. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina* (Primera ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Garcia , M., & Bedoya , M. (1997). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante [Tesis de Maestria, Universidad del Valle]*. Repositorio Digital Univalle . Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/>
- Garcia. (2019). Clima Organizacional y su diagnostico: Una aproximacion Conceptual. *Cuadernos de Administracion*(42), 43-61.
- Garcia, C. M. (2006). Una aproximacion al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Garzon, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado* (primera ed.). Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gonzalez, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicologo*, 32(1), 48-58.
- Ibarra, S. (2016). *Relacion entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores, caso de estudio: Registro de la propiedad del distrito metropolitano de Quito [Tesis de Maestria, Escuela Politecnica Nacional]*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/>

- Jaime, P., & Araujo, Y. (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, 1*, 19.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Lopez Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(33), 117-139.
- Maria ELena, C. A., & Alfonso, R. R. (2010). Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación. (Tesis). Universidad ANcional Autonoma de Mexico, Mexico.
- Masabanda, M. E. (2017). *Identificacion de variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano [Tesis de Maestria, Escuela Politecnica Nacional]*. Repositorio Digital EPN. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. *Coleccion lecciones de administracion, 1*.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa, 21*(37), 136-139. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Molina, M. L., Briones, M. Í., & Arteaga, I. H. (4 de octubre de 2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias, 2*(4), 498-510.
- Naumann, S. E., & Bennet, N. (Octubre de 2000). A CASE FOR PROCEDURAL JUSTICE CLIMATE: DEVELOPMENT AND TEST OF A MULTILEVEL MODEL. *The Academy of Management Journal, 43*(5), 881-889.
- Nuñez, C. (2017). *Identificacion de las dimensiones culturales que afectan al clima y la fuerza del clima laboral en Ecuador [Tesis de Ingenieria, Escuela Politecnica Nacional]*. Repositorio Digital EPN. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Paredes, J. J. (2015). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la empresa VAUD [Tesis de Ingenieria, Universidad Central del Ecuador]*. Repositorio Digital. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/>
- Pümpin, C. (1988). *Cultura empresarial*. . Madrid: Díaz de Santos.

- Ramos, V., & Tejera, E. (diciembre de 2017). Estudio de Relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Accion Psicologica*, 14(2), 225-240. doi:<http://dx.doi.org/10.5944/ap.14.1.17046>
- Ramos, V., Nunez, C., Unda, X., & Mejia, K. (2016). *Validacion de una escala para medir las dimensiones culturales que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano*.
- Redmond, J. W. (2008). *Media Management and Economics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Salgado, C. (2018). *Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa* (Primera ed.). (N. Colonia Valenzuela, A. C. Serna Serna, & A. Cuchca, Edits.) Lima, Peru: Fondo Editorial de la Universidad Marcelino Champagnat.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Applied Psychology*, 87(2), 220-229.
- Ulloa, M. (2016). *Relacion entre la congruencia de valores y clima organizacional en la empresa publica metropolitana de agua potable y saneamiento (EPMAPS) [Tesis de Ingenieria, Escuela Politecnica Nacional]*. Repositorio Digital EPN. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/>
- Vasquez, M. J. (2016). *La cultura y el clima laboral: creacion de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral [Tesis de Maestria, Escuela Politecnica Nacional]*. Repositorio Digital EPN. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Clima Laboral

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

El presente cuestionario busca recabar información valiosa acerca de elementos tanto de la cultura organizacional, así como del 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 3 etapas:

1. Datos socio-demográficos
2. Percepción del clima laboral
3. Dimensiones culturales que afectan al clima laboral

Para completar el cuestionario se estiman 10 minutos de su tiempo

¡Le agradecemos de antemano su colaboración!

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS

EDAD (Años)

.....

GÉNERO

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

AÑOS DE ANTIGÜEDAD

.....

NIVEL JERÁRQUICO

- ALTO (GERENTES)
- ADMINISTRATIVO
- JEFATURAS
- SUPERVISORES-COORDINADORES
- OPERATIVO

LOCALIDAD

- PLANTA LASSO
- OFICINAS CUENCA

- PLANTA QUITO
- OFICINAS QUITO
- PLANTA GUAYAQUIL
- OFICINAS GUAYAQUIL

ÁREA

- ACERIA
- ADMINISTRACION PLANTA
- AUDITORIA
- COMERCIAL
- CONFORMADO FRIO
- CORTE Y CONFORMADO
- CUBIERTOS
- ESTRUCTURAS SOLDADAS
- GALVANIZADO
- GERENCIA CADENA DE ABASTECIMIENTO
- GERENCIA COMERCIAL
- GERENCIA DE PLANTA
- GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
- GERENCIA DE SOSTENIBILIDAD
- GERENCIA FINANCIERA
- GERENCIA GENERAL
- LAMINADOS
- MALLAS
- MANTENIMIENTO
- PROYECTOS
- SISTEMAS INFORMATICOS
- SISTEMAS VIALES
- TRATAMIENTO DE CHATARRA

PERCEPCION DEL CLIMA LABORAL

¿Cómo es el clima laboral en su puesto de trabajo?

- Pésimo
- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

¿Cómo es el clima laboral en su grupo de trabajo?

- Pésimo
- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno

- Muy bueno
- Excelente

¿Cómo es el clima laboral en su organización?

- Pésimo
- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

Las siguientes preguntas tienen como objetivo identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

1. Cuando tomo una decisión, tengo claras mis metas y objetivos.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

2. En mi organización existe una cultura de innovación.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

3. Mi organización cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

4. Se dispone de un proceso para el seguimiento y control de las actividades.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

5. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

6. Existe colaboración entre las áreas de la organización para realizar actividades.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

7. Recibo un trato igual al de mi compañera/o independientemente de la posición que tengo en la organización.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

8. Recibo retroalimentación/ feedback claro y periódico sobre la manera en que me desempeño.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

9. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

10. Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que impulsan el cambio.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

11. Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

12. La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

13. La estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la organización.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

14. Mi organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y colaboradores.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo
-

15. Los colaboradores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

16. Se ha definido una política de cooperación en la organización.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

17. Mi superior inmediato planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

18. La organización dispone de bonos o incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

19. Me siento responsable de las decisiones que tomo.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

20. La organización promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus colaboradores.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

21. Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

22. En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

23. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

24. Cuando existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

25. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

26. En la organización tengo posibilidades de participar y proponer mejoras.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

27. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

28. Me siento reconocido por parte de la organización cuando realizo un trabajo bien hecho.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

29. Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la Organización.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
30. La organización favorece el involucramiento de los colaboradores en las actividades de colaboración y cooperación.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
31. Considero que en la organización se rechaza a las/los trabajadoras/res por pertenecer a un grupo minoritario (cuestiones ideológicas, culturales, educativas, perspectivas, nivel social, preferencias, creencias, credos, idiomas, nacionalidad u otros).
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
32. La organización desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el colaborador.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
33. Mi organización se preocupa por mi bienestar personal y emocional.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
34. La Alta Gerencia es considerada líder en mi empresa.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

35. Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

36. En mi organización se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación. Se establece una sistemática para generar ideas.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

37. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

38. Existen suficientes canales de comunicación.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

39. Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

40. Existe una buena administración de los recursos (Humanos, tecnológicos, financieros).

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

41. Entre los colaboradores de esta organización predomina un ambiente de amistad.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
42. Considero que mi organización es más innovadora que la competencia.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
43. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
44. En mi organización la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
45. Se tratan, analizan y evalúan las oportunidades de cooperación y colaboración dentro de la organización.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo
46. Hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo.
- Completamente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
 - Completamente de acuerdo

47. Mi organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

48. Cuando tengo que tomar una decisión, me planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

49. En esta organización se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

50. Las normas, procedimientos, reglamentos, reglas, políticas y sistemas de trabajo de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

51. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

52. En la organización hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

- Completamente de acuerdo

53. Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

54. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

55. En mi organización, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

56. Considero que las relaciones interpersonales reflejan trabajo en equipo y apoyo de los líderes.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

57. Mi superior inmediato mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

58. La organización gestiona bien las posibilidades de promoción/ascenso profesional de los colaboradores.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

2. Me identifico con los valores y la cultura de la organización a la que pertenezco.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

9. Si los valores de la organización a la que pertenezco fueran contrarios a los que existen actualmente, difícilmente me identificaría con ellos.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

10. Cuestiono mis valores personales cuando estoy trabajando.

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

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

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo

Anexo 2. Tabulación de Datos para definir las Dimensiones Culturales

Innovación organizacional	Enfoque y liderazgo gerencial	Motivación en la organización	Reconocimiento al desempeño	Estructura organizacional	Cooperación	Relaciones interpersonales	Toma de decisiones	Procesos de control	Justicia
4,31	4,09	4,37	3,92	4,41	4,01	4,31	4,62	4,32	4,56
4,12	4,22	4,03	3,94	4,08	3,95	3,26	4,23	3,98	4,13
4,07	4,20	4,22	3,70	3,87	4,07	4,17	4,69	4,09	2,41
4,19	4,38	4,25	3,48	4,45	3,99	4,17	4,50	4,21	3,97
4,10	4,14	4,30	3,66	4,06	4,23	4,11	4,08	4,17	3,83
	4,21		3,64	4,01			4,47		
			3,49	4,26			4,21		
			3,64						
PROMEDIO	4,17	4,24	3,68	4,16	4,05	4,00	4,40	4,15	3,78

