

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO  
UNIDAD DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS DE LA CULTURA EMPRESARIAL DESDE EL  
ENFOQUE DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, EN LAS  
PYMES COMERCIALES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO, PERÍODO 2008 – 2012”**

**AUTORES**

**MARTHA CECILIA RODRIGUEZ VITERI**

**CARLOS ARTURO ORNA PROAÑO**

**DIRECTOR**

**MANUEL ANIBAL BEDON MARTINEZ**

Quito, Junio del 2014

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotros, Martha Cecilia Rodríguez Viteri y Carlos Arturo Orna Proaño, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

---

Martha Cecilia Rodríguez Viteri

C.I. 170861211

---

Carlos Arturo Orna Proaño

C.I. 1706446745

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo a mis dos amores, mi hija Daira y  
Mi esposa Iván, quienes son mi fortaleza y mi paz interior.  
A mi amiga Verónica Manciatì por su amistad incondicional,  
A mis compañeros Giovanni, Edwin, Maite y Arturo, por compartir  
Buenos e inolvidables momentos mientras cursamos la maestría UPS  
Martha Cecilia Rodríguez Viteri*

## **DEDICATORIA**

*A mi Padre Ángel Gustavo Orna Chávez (+)*

*Quien en vida me motivo a seguir este Maestría.*

*A mi Esposa Adriana, a mis hijos Andrea Cristina y  
Carlos Adrián los adoro gracias por ser mi vida. A mi  
Madre y Hermanos*

*A mis amigos, Freddy, Giovanni, Edwin, Santiago, Alex,  
quienes siempre estuvieron allí cuando los necesite.*

*Carlos Arturo Orna Proaño*

## INDICE DE CONTENIDOS

	Resumen.....	1
	Abstract.....	2
	Introducción.....	3
	<b>Capítulo I: Marco Teórico.....</b>	<b>18</b>
	Marco Teórico de la Cultura Organizacional.....	18
1.1	La Organización.....	18
1.1.1	Conceptos sobre La Organización.....	19
1.1.2	Organización y su Entorno.....	21
1.2.	La Cultura Organizacional.....	23
1.2.1	Conceptos de Cultura Organizacional.....	24
1.2.2	Tipos de Cultura Organizacional.....	27
1.2.2.1	Cultura Nacional o Local .....	27
1.2.2.2	Cultura Tradicional .....	29
1.2.2.3	Las Subculturas.....	34
1.2.3	Elementos de la Cultura Organizacional.....	35
1.2.4	Características de la Cultura Organizacional.....	35
1.2.5	Función de la Cultura Organizacional.....	37
1.2.6	Variables que norman la Cultura Organizacional.....	38
1.3	La Sicología Organizacional.....	39
1.3.1	Concepto e Importancia de Sicología Organizacional.....	41
1.3.2	Sicología Organizacional vs. Sicología Organizacional Positiva.....	44
1.3.3	Objetivos de la Sicología Organizacional.....	49
1.3.4	El Comportamiento Organizacional.....	52
1.4	Concepto y situación Actual de las Pymes .....	55
1.4.1	Marco Legal y Jurídico .....	58
1.4.2	Contexto de las Pymes en Ecuador en el período 2008-2012....	64
1.4.3	Características básicas de la pequeña y mediana empresa.....	68
	<b>Capítulo II: Análisis de La Cultura Organizacional de las Pymes...</b>	<b>70</b>
2.1	Cultura Organizacional.....	70
2.1.1	Principales Elementos que intervienen en la Cultura Organizacional de las Pymes .....	70
2.1.1.1	Valores y Principios.....	70

2.1.1.2	El Liderazgo.....	74
2.1.1.2.1	Tipos de Liderazgo.....	75
2.1.1.2.2	Características de un Líder.....	79
2.1.1.3	Clima Organizacional.....	81
2.1.1.3.1	Dimensiones del Clima Organizacional .....	83
2.1.1.4	Comunicación y Entorno .....	84
2.1.1.4.1	El Proceso de la Comunicación .....	85
2.1.1.5	Estructura Organizacional.....	89
	<b>Capítulo III</b> .....	96
3.1	Diseño de la Investigación .....	96
3.1.1	Pregunta de Investigación .....	96
3.1.2	Objetivo de la Investigación .....	97
3.1.3	Tipos de Estudio de Investigación .....	97
3.1.4	Métodos de la Investigación .....	98
3.1.5	Técnicas de Investigación .....	99
3.1.6	Fuentes de Recolección de Datos .....	99
3.1.7	Determinación del Universo Muestral .....	99
3.1.8	Tamaño Muestral .....	99
3.1.9	Diseño del Cuestionario .....	101
3.1.10	Diseño Correlacional .....	101
3.2	Análisis y Tratamiento de la Información .....	102
3.3	Análisis de los Factores .....	137
3.4	Análisis de Correlación.....	138
	<b>Capítulo VI</b> .....	152
	Plan para el Desarrollo Cultural de las Pymes con énfasis en la Sicología del Trabajo .....	148
1.	Delimitar los cambios necesarios e identificar los aspectos claves para la nueva propuesta .....	150
2.	Importancia de la Planificación .....	151
	<b>Capítulo V</b> .....	170
	Conclusiones del Análisis de la Cultura Empresarial con énfasis en la Sicología Organizacional .....	172
	Recomendaciones.....	172

Bibliografía .....	176
Anexos .....	178

## DETALLE DE GRAFICOS

Grafico # 1 Número de Pymes por Sector Económico	8
Grafico # 2 Porcentaje de Pymes por Provincia	9
Grafico # 3 Tasas de Crecimiento de Ingresos por Sector	9
Grafico # 4 Sample Size Calculator	99
Grafico # 5 Resultados Factor “Liderazgo”	100
Grafico # 6 Resultados Factor “Liderazgo” por Edades	101
Grafico # 7 Resultados Factor “Liderazgo” por Genero	101
Grafico # 8 Resultados Factor “Liderazgo” por Grupos Ocupacionales	102
Grafico # 9 Resultados Factor “Liderazgo” por Tiempo en la Empresa	102
Grafico # 10 Resultados Factor “Comunicación”	103
Grafico # 11 Resultados Factor “Comunicación” por Edades	104
Grafico # 12 Resultados Factor “Comunicación” por Genero	104
Grafico # 13 Resultados Factor “Comunicación” por Grupos Ocupacionales	105
Grafico # 14 Resultados Factor “Comunicación” por Tiempo en la Empresa	105
Grafico # 15 Resultados Factor “Talento Humano”	106
Grafico # 16 Resultados Factor “Talento Humano” por Edades	107
Grafico # 17 Resultados Factor “Talento Humano” por Genero	107
Grafico # 18 Resultados Factor “Talento Humano” por Grupos Ocupacionales	108
Grafico # 19 Resultados Factor “Talento Humano” Por Tiempo en la Empresa	109
Grafico # 20 Resultados Factor “Puesto de Trabajo”	110
Grafico # 21 Resultados Factor “Puesto de Trabajo” por Edades	110
Grafico # 22 Resultados Factor “Puesto de Trabajo” por Genero	110
Grafico # 23 Resultados Factor “Puesto de Trabajo” por Grupos Ocupacionales	111
Grafico # 24 Resultados Factor “Puesto de Trabajo” por Tiempo en la Empresa	112
Grafico # 25 Resultados Factor “Ambiente de Trabajo”	112
Grafico # 26 Resultados Factor “Ambiente de Trabajo” por Edades	113
Grafico # 27 Resultados Factor “Ambiente de Trabajo” por Genero	114
Grafico # 28 Resultados Factor “Ambiente de Trabajo” por Grupos Ocupacionales	114
Grafico # 29 Resultados Factor “Ambiente de Trabajo” por Tiempo en la Empresa	115
Grafico # 30 Resultados Factor “Eficiencia”	115
Grafico # 31 Resultados Factor “Eficiencia” por Edades	116
Grafico # 32 Resultados Factor “Eficiencia” por Genero	117

Grafico # 33 Resultados Factor “Eficiencia” por Grupos Ocupacionales	117
Grafico # 34 Resultados Factor “Eficiencia” por Tiempo en la Empresa	118
Grafico # 35 Resultados Factor “Innovación y Cambio”	119
Grafico # 36 Resultados Factor “Innovación y Cambio” por Edades	119
Grafico # 37 Resultados Factor “Innovación y Cambio” por Genero	120
Grafico # 38 Resultados Factor “Innovación y Cambio” por Grupos Ocupacionales	120
Grafico # 39 Resultados Factor “Innovación y Cambio” por Tiempo en la Empresa	121
Grafico # 40 Resultados Factor “Motivación”	121
Grafico # 41 Resultados Factor “Motivación” por Edades	122
Grafico # 42 Resultados Factor “Motivación” por Genero	123
Grafico # 43 Resultados Factor “Motivación” por Grupos Ocupacionales	124
Grafico # 44 Resultados Factor “Motivación” por Tiempo en la Empresa	124
Grafico # 45 Resultados Factor “Relaciones Interpersonales”	125
Grafico # 46 Resultados Factor “Relaciones Interpersonales” por Edad	125
Grafico # 47 Resultados Factor “Relaciones Interpersonales” por Genero	126
Grafico # 48 Resultados Factor “Relaciones Interpersonales” por Grupos Ocupacionales	127
Grafico # 49 Resultados Factor “Relaciones Interpersonales” por Tiempo en la Empresa	127
Grafico # 50 Resultados Factor “Orgullo”	128
Grafico # 51 Resultados Factor “Orgullo” por Edad	129
Grafico # 52 Resultados Factor “Orgullo” por Genero	129
Grafico # 53 Resultados Factor “Orgullo” por Grupos Ocupacionales	130
Grafico # 54 Resultados Factor “Orgullo” por Tiempo en la Empresa	131
Grafico # 55 Resultados de la Afirmación Final	132
Grafico # 56 Resultados Variable Dependiente por Grupo Ocupacional	132
Grafico # 57 Resultados Variable Dependiente por Edad	133
Grafico # 58 Resultados Variable Dependiente por Género	133
Grafico # 59 Resultados Variable Dependiente por Tiempo en la Empresa	134
Grafico # 60 Resultados de la Correlación de Variables Independientes con la Variable Dependiente	136
Grafico # 61 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Liderazgo) con la Variable Dependiente	137
Grafico # 62 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Comunicación) con la Variable Dependiente	137
Grafico # 63 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Talento Humano) con la Variable Dependiente	138

Grafico # 64 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Puesto de Trabajo) con la Variable Dependiente	138
Grafico # 65 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Ambiente de Trabajo) con la Variable Dependiente	139
Grafico # 66 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Eficiencia) con la Variable Dependiente	139
Grafico # 67 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Innovación y Cambio) con la Variable Dependiente	140
Grafico # 68 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Relaciones Interpersonales) con la Variable Dependiente	140
Grafico # 69 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Motivación) con la Variable Dependiente	141
Grafico # 70 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Orgullo) con la Variable Dependiente	141
Grafico # 71 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Liderazgo) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	142
Grafico # 72 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Comunicación) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	142
Grafico # 73 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Administración del Talento Humano) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	143
Grafico # 74 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Puesto de Trabajo) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	143
Grafico # 75 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Ambiente de Trabajo) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	144
Grafico # 76 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Eficiencia) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	144
Grafico # 77 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Innovación) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	145
Grafico # 78 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Motivación) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	145
Grafico # 79 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Relaciones Interpersonales) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	146
Grafico # 80 Resultados de la Correlación de Variables Independientes (Factor Orgullo) con la Variable Dependiente (Cultura Organizacional)	146
Grafico # 81 Áreas de Mejoramiento (Factores)	148

## DETALLE DE CUADROS

Cuadro # 1 Número de Pymes por Ingresos Anuales – Mediana Empresa	7
Cuadro # 2 Número de Pymes por Ingresos Anuales – Pequeña Empresa	7
Cuadro # 3 La Organización y Sus Cambios	17
Cuadro # 4 Sectores de Entorno General	19
Cuadro # 5 Contraste entre el Tipo de Cultura Organizativa Japonesa y Norte Americana	26
Cuadro # 6 Relación entre Las Áreas de la Psicología	41
Cuadro # 7 Esquema de las Principales Contribuciones al estudio del Comportamiento Organizacional	51
Cuadro #8 Pymes Personal Ocupado Vs. Valor ventas anuales	56
Cuadro # 9 Clasificación de las compañías	57
Cuadro # 10 Situación de las Pymes Ecuatorianas en quince hechos relevantes	63
Cuadro # 11 Características de las Pymes Nacionales	65
Cuadro # 12 Cuadro Evolutivo del Liderazgo	71
Cuadro # 13 Cuadro Comparativo (Ventajas y Desventajas) Estructura Funcional	88
Cuadro # 14 Cuadro Comparativo (Ventajas y Desventajas) Estructura Lineal	89
Cuadro # 15 Cuadro Comparativo (Ventajas y Desventajas) Estructura Divisional	91
Cuadro # 16 Cuadro Comparativo (Ventajas y Desventajas) Estructura Híbrida	92
Cuadro # 17 Tabla de Datos para el cálculo de la Muestra	98
Cuadro # 18 Rangos de Correlación	135
Cuadro # 19 Puntajes De Correlación por Factores	147
Cuadro # 20 Puntajes por Factores	148
Cuadro # 21 Lista de Verificación de un Líder	158

## **RESUMEN**

La cultura empresarial se define como el patrimonio de las organizaciones, donde existen creencias compartidas, costumbres, tradiciones y valores comunes entre sus colaboradores; y, al ser el talento humano el elemento principal de la cultura, se enriquece esta investigación enfatizando su estudio en la psicología organizacional de la Pequeña y Mediana empresa comercial en el Distrito Metropolitano de Quito.

En el contexto del estudio está plasmado en el marco teórico que contiene bastos conceptos sobre la cultura empresarial, su clasificación, elementos, características y funciones que distingue a una organización de otra. Se conceptualiza además la psicología organizacional y sus objetivos; así como el comportamiento y el clima organizacional variables que influyen en la cultura.

Para la investigación de campo se consideró al grupo focal de Pymes comerciales, asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa CAPEIPI gremio que representa a estos sectores productivos. El sondeo de información se la realizó a través de una encuesta cuyo contenido abarcó variables como liderazgo, comunicación, administración del talento humano, ambiente y puestos de trabajo, eficiencia y productividad, innovación y cambio, motivación, relaciones interpersonales, orgullo y pertenencia; parámetros que fueron analizados a través de variables independientes como edad, ocupación, género y antigüedad en la empresa.

Como un aporte adicional a la investigación, se expone un modelo de desarrollo cultural para Pymes, que se presenta como una herramienta multidisciplinaria para líderes, guiada bajo fundamentos teóricos y científicos, con un esquema basado en el desarrollo psicosocial del individuo y con un texto enriquecido con la incorporación de criterios administrativos y de organización desde la perspectiva de las habilidades gerenciales, con la finalidad de generar Pymes más competitivas, rentables y productivas.

## **ABSTRACT**

The corporate culture is defined as the assets of the organizations where shared beliefs, customs, traditions and values among its employees there, and, being human talent the main element of culture, this research enriches their study emphasizing the organizational psychology of Small and Medium-sized trading company in the Metropolitan District of Quito.

In the context of the study is reflected in the theoretical framework containing coarse concepts of corporate culture, their classification, elements, features and functions that distinguish one organization from another. It also conceptualizes organizational psychology and its objectives, as well as behavior and organizational climate variables influencing the culture.

For the field research was considered the focal group of commercial SMEs, members of the Chamber of Small and Medium Enterprise CAPEIPI union representing these productive sectors. The survey information was made through a survey whose contents included variables such as leadership, communication, management of human talent, environment and jobs, efficiency and productivity, innovation and change, motivation, interpersonal relationships, pride and belonging; parameters which were analyzed by independent variables such as age, occupation, gender and seniority.

As a further contribution to the research, a model of cultural development for SMEs, which is presented as a multidisciplinary tool for leaders, guided under theoretical and scientific, with a scheme based on the psychosocial development of the individual and a rich text discussed with the addition of administrative and organizational criteria from the perspective of managerial skills, in order to generate more competitive, profitable and productive SMEs.

## INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo pretende determinar la influencia de la cultura empresarial con énfasis en la psicología organizacional en la pequeña y mediana empresa del sector comercial de Quito en el período comprendido del año 2008 al 2012. Este estudio ofrece la oportunidad de reforzar liderazgo y planear el desarrollo efectivo del Talento Humano, resaltando la importancia de que los líderes tengan a su haber un alto margen de credibilidad, respeto e imparcialidad, que sirvan como una red natural de apoyo a todos los colaboradores, impidiendo la introducción de formas opuestas o subculturas creadas en la empresa, que presentan resistencia al cambio; la cultura organizacional resulta importante para identificar y conocer la influencia que generan cada una de las diferentes variables dentro de la organización relacionadas con en el comportamiento del Talento Humano. De ahí que la psicología organizacional se involucra con el desarrollo de habilidades en los individuos, promoviendo la eficacia del trabajo en equipo, el aporte de capacidad crítica, de análisis y síntesis, de aprendizaje para hacer frente a problemas administrativos, de fortalecimiento de principios éticos en las actividades empresariales, en el espíritu democrático y de respeto hacia las ideas y el pensamiento plural, orientado al bienestar personal y el impulso para cambios significativos orientados al crecimiento de las Pymes del sector comercial del Distrito Metropolitano de Quito.

Gestionar el valor de participación en el comportamiento humano en el trabajo, no solo es condición para el desarrollo de las Pymes desde la perspectiva económica; es también una forma de promover el desarrollo psicológico de sus colaboradores, al entenderlos como sujetos o dueños de su actividad, para lo cual tendrán que actualizar y desarrollar sus capacidades individuales y de trabajo grupal. Lograr que las personas alcancen su satisfacción trabajen como equipo y que su primordial interés sea la consecución de los objetivos empresariales, es lo que busca toda institución; el empleado debe sentirse parte de la compañía, tener sentido de pertenencia e identificarse con los valores, principios, creencias y políticas de la misma, consiguiéndolo a través de la utilización de canales de comunicación efectivos y una buena política de administración.

La psicología organizacional investiga el comportamiento humano en el plano laboral, en función de los valores y necesidades de sus colaboradores, así como el entorno en que se desarrollan; su sentido de orgullo por el trabajo personal, del equipo y la

empresa, con especial atención a las dimensiones que producen confianza, satisfacción y bienestar; variables que permiten a las organizaciones, adaptarse a nuevas circunstancias del mercado, aplicando criterios de desarrollo de la cultura organizacional, cuyo objetivo es la cimentación de valores, creación de equipos de trabajo de alto rendimiento, enfocados a la consolidación de Pymes más competitivas y rentables.

“La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados” (Maldonado, 2010)

La cultura empresarial es un sistema de significados compartidos por los miembros de una empresa, que la distinguen de otras. Este sistema es un conjunto de características básicas que están presentes, independiente de su tamaño, de los aspectos individuales, de liderazgo, la motivación humana, la estructura y el comportamiento organizacional. Es necesario comprender en esta investigación que no se puede hablar de culturas “buenas” o “malas”, sino que estas dependen de aquello que la organización requiere o que dentro de su contexto le permite.

Según indica Wesley, K (1990) considera que “De las investigaciones realizadas se desprende que hay siete características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización, siendo:

1. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos
2. Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos

4. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, mientras asegura su crecimiento“

En el mundo globalizado que se caracteriza por una alta competitividad y la búsqueda impostergable de la excelencia de la calidad de los productos y servicios, se pueden observar la presencia de factores motivacionales internos y externos que colocan al empleado en una actitud de satisfacción e insatisfacción. El sector de la Pequeña y Mediana Empresa instalada en el Distrito Metropolitano de Quito, posiblemente tienden a restar importancia al tipo de Cultura Empresarial que prevalece en la organización y el medio donde se desenvuelven sus empleados; de ahí la necesidad de marcar un camino hacia el fortalecimiento y conservación de la cultura laboral impregnada de actitudes positivas, motivación continua, comunicación efectiva y su propia filosofía empresarial, para optimizar y potencializar el desenvolvimiento del talento humano.

“La esencia de la cultura es el resultado del aprendizaje y de la experiencia. La cultura no puede ser impuesta o creada, solo puede ser aprendida” (Shein, 2011), por consiguiente se debe identificar las necesidades y aprovechar el potencial del talento humano a través del desarrollo de sus habilidades en pro de su perfeccionamiento profesional y por ende del crecimiento empresarial.

El análisis de la cultura empresarial desde el enfoque de la psicología organizacional de la pequeña y mediana empresa (Pymes) en el Sector Comercial del Distrito Metropolitano de Quito, constituirá una herramienta de impulso para motivar su desarrollo, la mejora de su gestión empresarial y el bienestar del talento humano, al aceptar y asumir efectos de cambios positivos dentro de la organización y ser parte importante de ese gran motor de la economía ecuatoriana.

Las Pequeñas y Medianas empresas en el Ecuador, juegan un papel de gran importancia en el desarrollo económico, social y cultural del país, representan el 84.5% del total de empresas entre Pichincha y Guayas, aportan más del 25% del Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero y la generación de mano de obra bordea el 70% de la Población Económicamente Activa (PEA); Ingresos anuales aprox 23.000 millones con una contribución fiscal que supera los 270 millones.

Es por ello que la investigación de la cultura organizacional, con énfasis en los aspectos de la psicología organizacional, es importante dentro del medio en el que se desarrolla el personal de las Pequeñas y Medianas empresas del Sector Comercial, porque de esto depende su eficacia y eficiencia laboral. Hoy por hoy el entorno empresarial donde se desempeñan las Pymes se presenta en términos relativamente estáticos con dimensiones de poca importancia o fijos, lo que requiere un vuelco gerencial, para implementar una cultura organizacional con principios que promuevan un ambiente sano y una comunicación interna óptima, en procura del bienestar de todos quienes conforman el equipo de trabajo (Carlos Alcover, 2004), principios que tal vez requieran ser adaptados y ajustados a las necesidades particulares de las Pymes y generar una cultura organizacional con normas y valores que permitan enfrentar la incertidumbre del entorno; de tal forma que con la intervención del sicólogo organizacional se promueva valorar empresarios más exitosos.

El mundo del mañana será diferente, más complejo, más rápido y más diverso culturalmente, lo que significa que las organizaciones y sus líderes tendrán que aprender continuamente y reconceptualizar su papel dentro de la empresa para fortalecer su cultura interna de calidad. Este fortalecimiento de valores institucionales junto con la visión a largo plazo para establecer los diferentes niveles de acción, así como la atención al corto y mediano plazo a los recursos disponibles para crear las condiciones realistas, viables que garanticen el posicionamiento y la consistencia en el mercado ecuatoriano. “Los posicionamientos de las empresas tienen que ver con su cultura. El lugar que ocupa cada empresa implica la aceptación de quienes integran los niveles ejecutivos y mandos medios” (Belohlavek, 2005).

El estudio de la cultura organizacional, se llevará a cabo en la Pequeña y Mediana empresa del Sector Comercial del Distrito Metropolitano de Quito. El término de Pymes se

conoce al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Las pequeñas y medianas empresas formadas en Ecuador, realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

**CUADRO # 1**

<b>ECUADOR TIPO DE EMPRESAS POR INGRESOS ANUALES MEDIANAS</b>		
<b>SECTOR</b>	<b>No. DE EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
COMERCIO	1.389	39%
INDUSTRIA	391	11%
SERVICIOS	966	27%
CONSTRUCCION	188	5%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	420	12%
ALIMENTOS	134	4%
HOTELES Y RESTAURANTES	78	2%
<b>TOTAL</b>	<b>3.566</b>	<b>100%</b>

Fuente: Revista Ekos Publicación Especial Pymes, Año 2009.

Elaboración: Martha Rodríguez y Arturo Orna

**CUADRO # 2**

<b>ECUADOR TIPO DE EMPRESAS POR INGRESOS ANUALES PEQUEÑAS</b>		
<b>SECTOR</b>	<b>No. DE EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
COMERCIO	2.453	28%
INDUSTRIA	759	9%
SERVICIOS	3.761	43%
CONSTRUCCION	594	7%
AGRO Y AGROINDUSTRIA	682	8%
ALIMENTOS	155	2%
HOTELES Y RESTAURANTES	243	3%
<b>TOTAL</b>	<b>8.640</b>	<b>100%</b>

Clasificación por Macrosectores Productivos

Fuente: Revista Ekos Publicación Especial Pymes, Año 2009.

Elaboración: Martha Rodríguez y Arturo Orna

Según la lectura de los cuadros que antecede, al sector Comercial le corresponde el 31.48% de las 12.206 Pymes al año 2009, catalogándole como el sector de mayor concentración empresarial. Igualmente la Revista Ekos menciona en el mismo año, que de acuerdo a la distribución geográfica es Pichincha la provincia con mayor número de Pymes

4.964, siguiendo Guayas con 4.836. Cabe indicar que en el año 2008 no existían parámetros que ayuden a la clasificación de Pymes, de tal manera que bajo la participación de varios organismos públicos y sectores empresariales, contemplando la literatura y la legislación de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) se escogió al nivel de ventas como indicador numérico para la clasificación del tipo de empresas y se deja la ventana abierta para posteriores estudios que refieran al nivel de facturación, al número de colaboradores, al peso de aportaciones tributarias; es así que en el año 2010 a través del Código Orgánico de la Producción se define en Ecuador la clasificación de Mipymes, texto que será presentado en capítulo uno de este estudio.

Cada año siguiente a esta resolución, los entes estatales, así como los gremios empresariales, cuantifican parámetros o variables que ubiquen al sector Pymes dentro del gran universo empresarial del Ecuador.

### GRAFICO # 1

#### NUMERO DE PYMES POR SECTOR ECONOMICO AL AÑO 2012

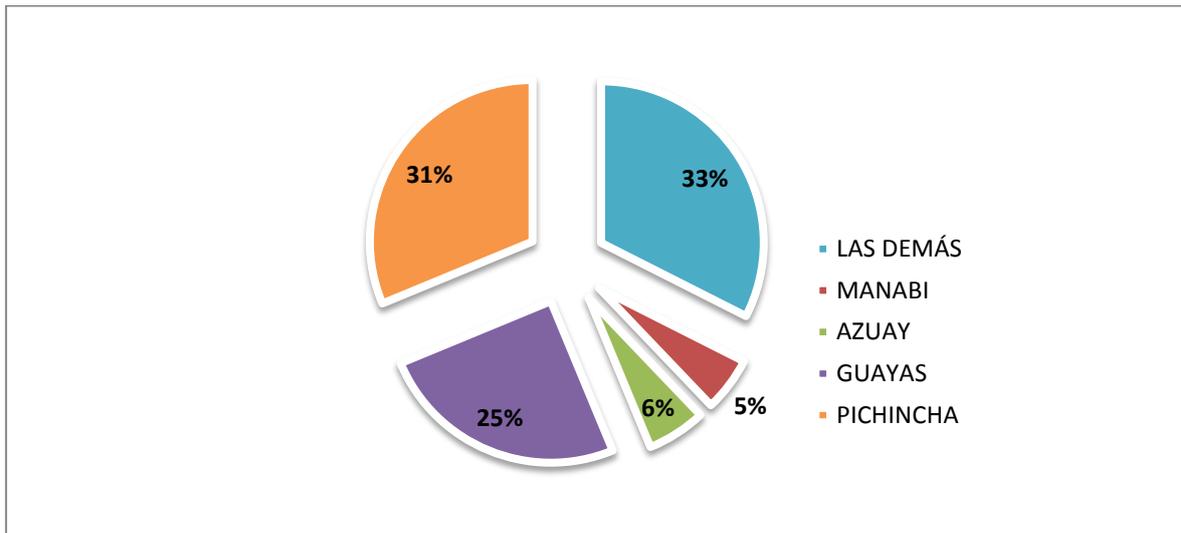


Fuente: Cámara de Comercio Quito

Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

Argumentando el gráfico que antecede, se visualiza el notable crecimiento del número de Pymes en el sector comercial, ocupando 41.99% del total de la masa empresarial, muy seguido por el sector de servicios que cubre el 41.39%. (Total de Pymes 70.331 a nivel nacional)

**GRAFICO # 2**  
**PORCENTAJE DE PYMES POR PROVINCIA AL AÑO 2012**

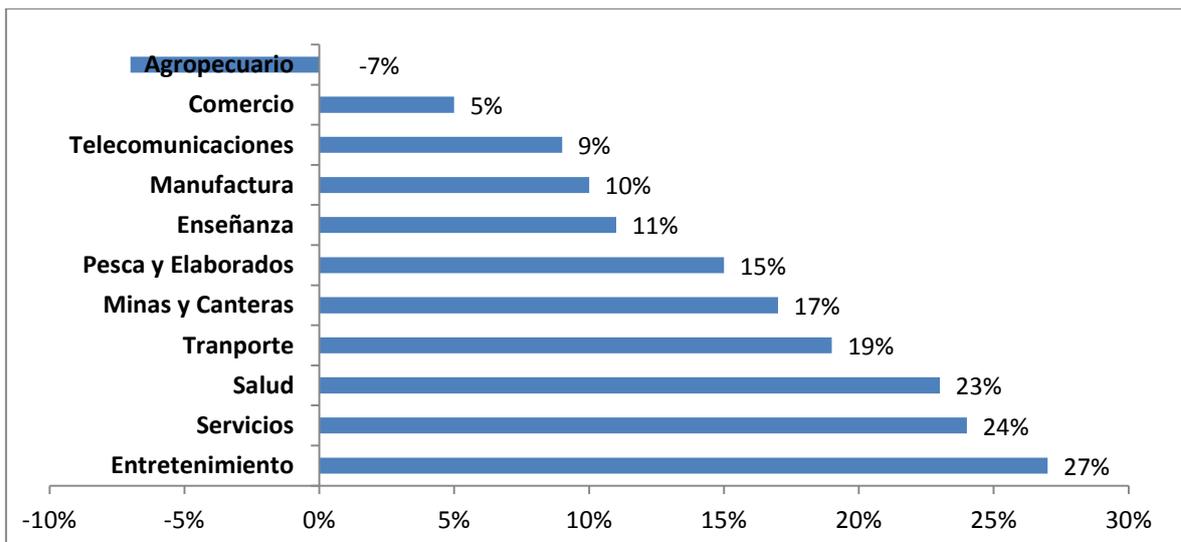


Fuente: Cámara de Comercio Quito

Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

El gráfico demuestra que a Pichincha corresponde el 31% que representa a 21.996, seguido por Guayas con el 25% que representa a 17.542 Pymes, es decir que se mantiene desde el 2009 al 2012 la mayor presencia en estas dos provincias.

**GRAFICO # 3**  
**TASAS DE CRECIMIENTO DE INGRESOS POR SECTOR AÑO 2012**



Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

En el gráfico No.3, se representa el crecimiento de ingresos que tuvieron las Pymes en los diferentes macrosectores. Donde el sector de mayor crecimiento es el de Entretenimiento y el de menor crecimiento en el año 2012 fue el Agropecuario, seguido por el sector Comercial.

Los empresarios Pyme Comerciales, deben entender mejor las variables que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en los negocios, pues tienen la obligación de ser capaces de mantener la empresa lo que se transforma en un verdadero reto su actividad diaria, la misma que debe desarrollarla con pasión y optimismo, haciendo que el ejemplo sea su única forma de liderazgo. Pero ante este detalle de fortalezas, cabe indicar que en una reducida muestra de empresas consultadas, el gerente es una persona impuesta por el accionista que en la mayoría de los casos es su padre o familiar cercano, que lo ubica en el cargo por un tema de confianza, mas no de competencias acreditadas.

La vivencia laboral en una Pyme, genera un criterio empírico de características bajas en competitividad, entre las que se menciona el aislamiento de sus funcionarios, la inexperiencia gerencial, la escasa utilización de tecnología, la falta de visión y pensamiento estratégico, un bajo nivel de desarrollo en marketing, la creación de subculturas dentro de una pequeña masa laboral, la escasez de recursos productivos, la falta de liquidez por errores en la administración de cobranza, la falta de objetivos de colocación, el des involucramiento y la escasa iniciativa del personal; en fin, razones por las cuales, todos los años un importante porcentaje de Pymes termina cerrando sus puertas al público, dejando como consecuencia niveles cada vez más altos de desempleo, deudas y decepción entre sus emprendedores y un nivel más bajo de calidad de vida para todos los relacionados con el proyecto empresarial fracasado.

Se puede indicar que las Pymes están formadas por la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios que uno pueda imaginar; sin embargo se escogió el tipo de empresa comercial para el presente estudio, porque es el sector que cuenta con el mayor número de empresas a nivel país. Por consiguiente existe mayor campo de acción para el mejoramiento cultural organizativo.

Los empresarios son personas que realizan actividades económicas a nivel de subsistencia, que se caracterizan por integrar empresas eminentemente familiares, producto de la intuición emprendedora, más que de un esfuerzo planificado y objetivo; lo que obviamente hoy por hoy presenta problemas en su desarrollo y posicionamiento. Al ser empresas familiares cuya vida activa lleva aproximadamente una década desarrollando actividades comerciales, bajo el impulso diario de sus fundadores, se observa en la practicidad que los empresarios de segunda generación en su gran mayoría no están preparados aptitudinal ni actitudinalmente para hacerse cargo de las Gerencias; sin embargo por la estructura vertical que se mantiene por herencia, no permiten acceso a profesionales más capacitados, ni admiten ascensos de sus colaboradores, cortando así la proyección profesional del talento humano.

El rol de las Pymes en la actualidad ante el mundo globalizado, cambiante y competitivo, hace necesario que se actualicen los conocimientos de quienes lideran estas organizaciones y quienes conforman la parte administrativa de las Pymes. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas e innovadoras y se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan y para lograrlo necesariamente deben ser eficientes y competitivas, desarrollando sus funciones en un buen ambiente laboral.

La gestión del talento humano, la influencia de la psicología y la cultura organizacional son conceptos inseparables en cualquier tipo de organización y han sido tratados en el ámbito académico general pero lamentablemente esta parte teórica no está fusionada con la práctica, ya que al tener las Pymes sus necesidades particulares, únicas y diferentes, hacen que muchos de los principios generales de la Administración deban ser adaptados y ajustados antes de implementarlos adecuadamente a sus necesidades.

La influencia del sicólogo organizacional contribuirá en la Pymes a definir una administración del Talento Humano más técnica y profesional de tal manera que se genere un ambiente de confianza para que las personas alcancen el cumplimiento de los objetivos empresariales, generando un sentido de pertenencia y de bienestar y satisfacción laboral. Las Pymes requieren desarrollar su propia cultura organizacional, más en un escenario que obliga a garantizar su supervivencia, participación, permanencia y conquista de mercados.

Cuando una organización consigue consolidar sus patrones culturales, asume una vida propia, independiente de sus componentes.

La consolidación de una cultura organizacional, deberá crear aceptación y entendimiento de los integrantes sobre los elementos importantes y sobre los comportamientos que debe seguirse como grupo dentro de las Pymes. Es interesante analizar que la falta de una cultura organizacional dominante en las Pymes del Sector Comercial del Distrito Metropolitano de Quito, que puede ocasionar en algunos casos pérdida de mercado, baja rentabilidad, insatisfacción del personal, inestabilidad laboral, disminución del aparato productivo nacional; de ahí que la presente investigación estriba en el análisis de la cultura organizacional existente en las Pequeña y Mediana Empresa, que permita proponer estrategias que garanticen la efectividad de la empresa en función del cambio organizacional, bajo el esfuerzo de todos sus colaboradores y el apoyo de la administración en la psicología organizacional, para crear una propia cultura empresarial dominante, que sea compartida por todos los miembros que la componen y contribuyan a sobrevivir en el mercado.

El desarrollo de esta tesis, está integrada por capítulos que reflejan la parte teórica, la parte investigativa, la parte del análisis, un plus referente a varias iniciativas que surgen a manera de guía para el mejoramiento integral de las Pymes del sector comercial y su último capítulo a manera de cierre donde se detalla conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones. A continuación una pequeña síntesis de la presentación:

- 1) Se fundamenta teóricamente sobre la cultura empresarial bajo la perspectiva de la psicología del trabajo, como soporte del cambio institucional en las Pymes del Sector Comercial del Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual se han considerado fuentes de información primarias y secundarias, que alimentan los conceptos, tipos, clases y elementos de la cultura, así como los principales fundamentos de la psicología organizacional y sobre todo su aporte como marco referencial positivo en el desarrollo de ser humano en su ámbito laboral.
- 2) Se exponen datos de la encuesta realizada a la muestra de Pymes del sector comercial, considerando la base de datos de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa – Capeipi, a quienes extendemos nuestro agradecimiento por abrirnos las

puertas para identificar el tamaño del universo de Pymes comerciales. Cabe señalar que la Capeipi desde el año 2010 incremento a su segmento de socios a los empresarios de negocios comerciales; por un afán consolidador entre la industria y el comercio de Pichincha. El cuestionario está focalizado según el grupo ocupacional, el género y el tiempo de la trabajo en la empresa. Es importante preparar el trabajo de campo con mucha flexibilidad a fin de permitir que la exploración se vaya dando en forma emergente en función de cómo van desarrollando los participantes de la investigación, que al tratarse de grupos empresariales es imprescindible manejar la información con mucha ética profesional y sin prejuicios.

3) Basados en la investigación cuantitativa se obtienen datos numéricos de la información disponible; se realizará un vasto análisis de los resultados de las encuestas, con cada una de las variables consideradas como liderazgo, comunicación, talento humano, motivación, relaciones interpersonales e integración, orgullo y pertenencia, eficiencia y productividad, innovación y cambio, puesto y ambiente de trabajo; temas que se complementan hacia el comportamiento humano. El objetivo de la investigación descriptiva consistirá en llegar a conocer las situaciones que provocan actitudes predominantes en el desarrollo de funciones del personal, sin limitación de datos para encontrar la relación entre una o más variables de comportamiento. Hay que anotar que en este sector pueden existir subculturas arraigadas que no siempre están en línea con los objetivos de la empresa, de tal manera que se deberá extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la investigación total, de esta manera se caracterizarán los fenómenos o situaciones concretas indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

4) En el estudio correlacional se llegará al resultado que las variables estudiadas en la Cultura empresarial servirán de base para el Plan de mejoramiento integral. Este tipo de investigación persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones de los factores que determinan la cultura organizacional permitirán o no generar cambios radicales cuyos resultados se pueden reflejar en el corto, mediano o largo plazo. Se elabora un plan de mejoramiento integral desde el enfoque de la cultura empresarial y la psicología organizacional, que oriente a los líderes de Pymes hacia la construcción de una solida gestión, preparada para enfrentar al nuevo escenario de la cultura global, con un desarrollo sostenible y competitivo.

A continuación se cita la entrevista que otorgó el Dr. Wilson Araque Director del Observatorio de Pymes de la Universidad Andina, quien ha sido uno de los mayores colaboradores para este segmento empresarial, por el estudio e investigación permanente y por el involucramiento para capacitar a los líderes a cargo de las Pymes.

## **CITA DE ENTREVISTAS**

### **DESAFIOS QUE AFRONTAN LAS PYMES**

#### **CREATIVIDAD E INNOVACION CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD**

Para estar a la vanguardia hay que renovarse ¡siempre!

La creatividad y la innovación son dos conceptos que circulan por el mismo camino; pues existe una relación de complementariedad entre ellos. Una idea –espacio de creatividad-, sin aplicación a la satisfacción de alguna necesidad presente en el mundo real difícilmente trascenderá en la historia.

De igual manera, una aplicación sin una dosis previa de elevada creatividad tendrá dificultades al momento de sobrevivir en un entorno global, caracterizado por el incremento constante de la intensificación de la competencia, entre los diferentes productores de bienes y/o servicios.

Estas características del ambiente globalizado, al que se enfrentan las empresas obliga a que éstas requieran de la presencia de prácticas empresariales altamente creativas; las cuales, desde la óptica de los enfoques de la estrategia genérica, pueden ser explicadas mediante la aplicación de los principios y herramientas que se encuentran atrás de lo que Michael Porter, denomina “estrategia de diferenciación”; la cual obliga a centralizar su preocupación competitiva en la práctica de la diferenciación y focalizar sus esfuerzos en todas las áreas de actividad que componen su organización.

Esta exigencia es aplicable a las micro, pequeñas, medianas y grandes, de ahí que desde el ámbito de las políticas públicas –sector gubernamental-, como de los proyectos y programas impulsados desde el sector privados –gremios empresariales- y del sistema de educación superior, el fomento de la creatividad e innovación se debe ver como parte fundamental de la cultura organizacional que viven todos quienes integran el tejido productivo ecuatoriano.

Hay que resaltar que, la preocupación por prácticas creativas e innovadoras se debe promover desde la fase de creación de la compañía y, por supuesto, cuando la empresa está ya en la etapa de operación real.

De ahí la necesidad de que los programas de fomento del espíritu emprendedor incluya, y con énfasis, dentro de las etapas preliminares del llamado “ciclo del emprendimiento”, un momento para el desarrollo de las capacidades creativas como insumo clave del proceso de identificación de oportunidades.

En este proceso de conexión, entre la creatividad y la identificación de oportunidades de negocio, es importante que el emprendedor se apoye en una serie de estimuladores de la creatividad; ya que las ideas por si solas difícilmente llegarán a la mente.

Como ejemplos estimuladores de ideas se puede citar tener los siguientes: vista a un centro comercial, navegación en internet, vacaciones dentro y fuera del país, seminarios, entrevistas con expertos de negocios, lectura de libros y revistas, observación de películas y/o noticieros con orientación económica, etc. También se pueden llevar a cabo ejercicios de lluvia de ideas, en grupo o individuales, a partir de

la aplicación de los estimuladores que se acabaron de enumerar” (Araque, 2012)

El desarrollo de ideas creativas como la base del surgimiento de nuevos emprendimientos es el gran desafío para Ecuador y América Latina. Como muy bien se explica en el trabajo promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, sobre “Empresarialidad en economías emergentes”, una de las grandes diferencias que hacen más competitivos a los emprendedores del Este de Asia, en relación a los de América Latina, es su preocupación por competir en los mercados nacionales e internacionales con bienes y/o servicios incorporados de elevadas dosis de innovación.

Dentro de la construcción de una cultura empresarial basada en práctica permanente de la creatividad y la innovación, es fundamental que el triángulo –empresa, Estado y universidad- empiece ya a funcionar; pues mucho se ha hablado, en Ecuador, de la interacción de los actores antes señalados, pero muy poco se ha actuado. El momento que se pase de discurso a la acción, en esta materia, se construirá el camino de un tejido empresarial altamente competitivo nacional e internacional.

Antes de analizar algunos proyectos que en el país se impulsan como bases del desarrollo creativo e innovador de las empresas; es importante ver cómo se encuentra ubicado Ecuador en este ámbito competitivo, dentro del índice Global de Competitividad, publicado por el Foro Económico Mundial. A pesar del mejoramiento registrado a nivel del puesto y de la calificación en el ranking global de competitividad, tanto para actores del sector privado público, aún falta en innovación y sofisticación empresarial, un largo trabajo.

Si comparamos el puntaje alcanzado, a pesar de su dinámica positiva, con el puntaje máximo que se podrá alcanzar -7 puntos-; apenas Ecuador, en materia de innovación, llega a cerca del 43% de la calificación que se pudiera llamar de excelencia. Y en sofisticación de los negocios alcanza cerca del 52.86% de la calificación en excelencia.

El país a pesar de las bajas calificaciones empieza a dar indicaciones buenas sobre lo que se pretende hacer para estimular la innovación y sofisticación de los negocios, como mecanismos propicios para fomentar la creatividad y la innovación empresarial ecuatoriana. Siendo quizá la más relevante la creación de la llamada “Ciudad del Conocimiento” Proyecto Yachay. Esta ciudad del conocimiento se convertirá en el espacio más representativo para estimular en Ecuador la generación de conocimiento, altamente sofisticado.

El aporte que hará el proyecto Yachay será uno de los factores clave que contribuirá de forma directa a la tan hablada “transformación de la matriz productiva nacional”.

Otra iniciativa es el Campus Party, promovida, durante los últimos años por el Municipio del DMQ en alianza con la empresa privada, con el afán de crear una cultura de creatividad e innovación para la tecnología. Algo interesante del Campus Party, evento en donde el Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), sede Ecuador, estuvo presente con la exposición de una conferencia magistral, es que los asistentes tienen la posibilidad de compartir ideas.

Como un caso más de organizaciones nacionales interesadas en el fomento de la creatividad e innovación está el Foro del Emprendedor que cada año realiza en Quito, la UASB, con temas como Creatividad e innovación para el emprendimiento; para incentivar un espíritu creativo. (Araque, 2012) (Dr. Wilson Araque Coordinador del Observatorio de la PyMe de la Universidad Andina Simón Bolívar)

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Durante las dos últimas décadas América Latina y en particular el Ecuador, ha experimentado profundos cambios estructurales, pasando de Economías de Estado Nacionales a la denominada “Economía Globalizada”; de tal forma que cada país debe enfocar los desafíos, derivados de esta economía global según el desempeño de sus organizaciones públicas y privadas. Las organizaciones poseen un elemento en común; todas están integradas fundamentalmente por personas y es a través de ellas que se producen los avances, los logros y aún los errores empresariales. Por lo tanto, es evidente considerar al individuo como el recurso más preciado y el saber dirigirlos efectivamente hará que el éxito sea posible y los objetivos sean alcanzados.

#### **1.1 LA ORGANIZACIÓN**

La historia indica, que el ser humano siempre ha vivido en grupos organizados y tareas como cazar, recoger comida, protegerse y migrar se podían llevar a cabo de forma más eficiente, eficaz y efectiva en la conformación de estos grupos. Muchos conceptos de la organización proceden de la antigüedad, ya que podemos remontarnos a las organizaciones y formas de organización en la antigua China o Grecia, incluso se han encontrado referencias a la división de la mano de obra y delegación en el Antiguo Testamento; sin embargo las organizaciones modernas y su estudio sistemático comenzó realmente en la Revolución Industrial.

Grupos de individuos trabajando juntos podían cumplir objetivos que ningún individuo en solitario podría hacerlos. Las tareas complicadas se dividían en varias personas y aquellas que tenían conocimientos más especializados u otros atributos podían trabajar en las áreas que más encajaban entre el individuo y las necesidades del grupo. En realidad la organización moderna es una ampliación de la especialización y de la división del trabajo que existía en los primeros grupos sociales. (Hodge, Williams, & Lawrence, 2003).

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Son organizaciones las universidades, los clubes estudiantiles, las oficinas del gobierno, las empresas comerciales y de servicios, el negocio que renta videos, el equipo de futbol, las clínicas y hospitales, todas son organizaciones porque comparten características similares.

### **1.1.1 CONCEPTOS SOBRE LA ORGANIZACION**

Existe un sin número de significados descriptivos de la organización, los mismos que unificados llegan a complementarse y enriquecer su expansión a manera de una fórmula estratégica para generar beneficios y aumentar valor en las empresas. Se puede decir que típicamente la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o particular.

A continuación una serie de nociones cortas, que no requieren enunciar sus fuentes:

- Es una entidad social que está orientada al logro de metas. Que tiene un sistema de actividad deliberante estructurado y que tiene un límite o frontera identificable. Sin organizaciones difícilmente subsistiríamos
- La organización es la ciencia de saber administrar: Recursos Humanos, finanzas, espacios, tiempos y trabajo.
- Es el arte de poder contextualizarse de acuerdo con las exigencias del cliente y las actividades del entorno
- Las organizaciones son mini sociedades con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura.
- El término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.
- La organización es una estructura de la comunidad, que desarrolla esquemas sociales, comerciales y de gestión del conocimiento
- Es el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.
- Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

- Una organización es un sistema diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos principalmente. Están compuestas de subsistemas interrelacionados que cumplen funciones específicas y generalmente direccionadas
- Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas, las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos.
- Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos

Es bien sabido, que no todas las organizaciones tienen estructuras iguales, inclusive difieren entre sucursales o subsidiarias de una casa principal; de ahí que aun siguen existiendo organizaciones con tipos de administración clásica, así como organizaciones contemporáneas con un estilo de trabajo flexible, en equipo, comunicación abierta, alianzas con los proveedores, en fin; a continuación un claro espejo a considerar entre estos dos tipos:

**CUADRO # 3**  
**LA ORGANIZACIÓN Y SUS CAMBIOS**

<b>Organización Tradicional</b>	<b>Nueva Organización</b>
Estable	Dinámica
Inflexible	Flexible
Centrada en el trabajo	Centrada en las habilidades
El trabajo se define por posiciones	El trabajo se define por las tareas que se deben hacer
Trabajo de individuos	Trabajo de equipos
Puestos permanentes	Puestos temporales
Se mueve por órdenes	De participación laboral
Los jefes deciden siempre	Los empleados participan en las decisiones
Se guía con reglas	Orientación a los clientes

Personal homogéneo	Personal heterogéneo
Día hábil de nueve a cinco	Días hábiles sin horario fijo
Relaciones jerárquicas	Relaciones laterales y en redes
Trabajo en las instalaciones en el horario establecido	Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento.

Fuente Stephen & Robbins

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

### 1.1.2 ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

Cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretenden alcanzar, es decir que crea una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apearse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidos y en la que algunos integrantes identificados como Jefes tienen la autoridad sobre los demás. Pero cualquiera que sea la forma de esta organización tiene que ser una estructura deliberada en la que se clarifiquen las relaciones laborales de los miembros.

El entorno de la organización impone límites a la discrecionalidad de los gerentes. También tiene un efecto importante en la estructura de la organización. En esencia, las organizaciones mecanicistas son más eficaces en entornos estables. Las organizaciones orgánicas encajan mejor en entornos dinámicos e inciertos. La evidencia acerca de la relación entre el entorno y la estructura sirve para explicar porque la mayoría de gerentes han reestructurado sus organizaciones para hacerlas delgadas, veloces y flexibles. La competencia global, acelerada por la innovación de productos de todos los competidores y la presión de los clientes que exigen mayor calidad y velocidad de entregas, son ejemplos de las fuerzas dinámicas del entorno. Algunas organizaciones han rediseñado sus dinámica empresarial, para volverlas más orgánicas dando más autonomía a sus empleados para el desempeño de su trabajo y permitiendo se involucren mas en el trabajo, incrementando el orgullo de ser dueños de sus actos.

Todas las organizaciones existen dentro de un entorno que afecta a sus operaciones. Para algunas organizaciones el entorno tiene un carácter local como internacional. El entorno es la fuente de recursos necesarios para su supervivencia y dentro de él pueden surgir tanto oportunidades de éxito como incremento de mercados y recursos; así como amenazas como nuevos competidores que desafíen el nicho de mercado y su existencia; análogicamente también se puede decir que los factores del entorno que amenazan a una organización pueden proporcionar oportunidades para otras; de tal manera que es necesario conocer los factores que enrolan a cada organización sea para protegerse o para aprovecharse.

El entorno organizativo está formado por elementos organizativos externos a las fronteras de la organización. Dicho entorno según B.J.Hodge, William P. Antony y Lawrence M. Gales en su libro Teoría de la Organización Un enfoque Estratégico, mencionan que “aunque cada organización vive en un entorno organizativo general, este entorno afecta de manera distinta a cada una de ellas, pues estas difieren de tamaño, sector, metas, tecnología, ubicación, estrategia y otras características adicionales a su naturaleza.

**CUADRO # 4**  
**SECTORES DE ENTORNO GENERAL**

<b>Sector del entorno</b>	<b>Descripción</b>
Sector Industrial	Los competidores y los productores sustitutos, la facilidad o la dificultad de introducirse y abandonar el sector
Sector cultural	Las condiciones culturales y sociales del mercado laboral y de la mano de obra en el que opera la empresa
Sector legal y político	El sistema político, las leyes y regulaciones que afectan a la organización
Sector económico	El sistema económico y las condiciones económicas generales a las que tiene que enfrentar la empresa
Sector tecnológico	La tecnología disponible y emergente que puede utilizar una empresa para transformar sus inputs en outputs
Sector de recursos humanos	El mercado laboral, las habilidades disponibles, las

	organizaciones laborales o sindicatos y la ética laboral de los empleados
Sector de recursos físicos	Las condiciones físicas que pueden afectar a una organización (clima, terreno, recursos naturales)
Sector consumidores y clientes	El mercado para los outputs de la organización

Fuente: B.J.Hodge, William P. Antony y Lawrence M. Gales  
 Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

## 1.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El espectro empresarial está saturado de palabrería sobre la cultura de la empresa. La cultura se ha convertido en un medio muy eficaz para mantener unida la empresa frente a las oleadas de presiones desintegradoras, tales como la descentralización, la eliminación de niveles directivos y la reducción de personal. En esta situación, cultura es lo único que queda para impulsar la identidad de una empresa como organización.

Más que afirmar que cada organización tiene su cultura, haría falta reconocer que cada organización es una cultura. La cultura organizacional es un tema de total actualidad, porque el ser humano es el principal elemento para su composición y desarrollo y se dice que éste es el más grande capital de la empresa. Es el resultado de la forma en que las personas se relacionan unas con otras; las comunidades existen en el trabajo, del mismo modo que las familias, los pueblos, las escuelas y los clubes, las empresas se basan en modelos de integración social que las mantienen a través del tiempo o las destruyen. Se levantan sobre intereses compartidos y obligaciones mutuas y prosperan con la colaboración y la amistad.

A finales de los años setenta, los expertos organizativos, se dieron cuenta de que la cultura juega un papel importante en la determinación de una gran variedad de comportamientos, actitudes y creencias referentes al trabajo y al lugar de trabajo. Los científicos de los campos de antropología y sociología apuntan a que tiene un concepto abstracto y complejo de este modo pueden existir múltiples definiciones de cultura organizacional, teniendo como elementos comunes, los indicadores observables como la arquitectura, la vestimenta, los modelos de comportamiento, las

reglas, las historias, los mitos, el lenguaje, las ceremonias; y los abstractos compuesta por los valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización. (Hodge, Williams, & Lawrence, 2003).

También se dice que el término de cultura es descriptivo porque atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es importante diferenciar del concepto de satisfacción laboral donde se mide las respuestas afectivas sobre el entorno laboral. El interés de la cultura organizacional aumenta considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más autores defienden su conocimiento. En esta tesis, de manera concurrente se citará al Dr. Edgar H. Schein investigador, escritor, profesor y consultor Suizo que emigró a los Estados Unidos en el 1939. Diez años después obtiene el Máster en Psicología y un doctorado en Psicología Social. Trabajo como Docente en algunas universidades, asesor estratégico de empresas como Citibank, Apple, Motorola, Shell, Ciba Geigy, Hewlett Packard y otras; donde arraigó sus amplios conocimientos sobre la cultura organizativa. El Dr. Schein especializó sus escritos en Cultura Organizacional, Corporativa, Seguridad, Aprendizaje y desempeño, Comportamiento Organizacional. Schein ha investigado extensivamente sobre la identificación de la cultura en la organización, la relación entre la cultura para el aprendizaje organizacional.

Entre otros investigadores que dieron cita a la formación de la cultura organizativa y que han ofrecido versiones distintas sobre el tema, están Christian Scholz, Charles Fombrun y Mery Louis. Investigadores que mantienen el concepto de que la cultura no es estática sino que cambia a medida que la organización cambia en sí misma.

### **1.2.1 CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los investigadores ofrecen diversos conceptos del término cultura organizacional, lo cual hace deducir que no existe consenso pleno al respecto. A continuación una serie de descripciones de corto texto que no amerita señalar su fuente:

- ✓ Conjunto de conductas aprendidas o la programación colectiva de la mente, que distingue a un grupo humano de otro y que se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continua.
- ✓ La cultura constituye un sistema de valores que es la base sobre la cual se construye la empresa.

- ✓ Cultura es comunidad.
- ✓ Nivel Antropológico: Totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad. Formas de Vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción. Patrones de conducta específicos en una sociedad en particular. Formas especiales de comportamiento, características de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja. Concebida Holísticamente es considerada como intangible y difícil de cambiar.
- ✓ El concepto de cultura como variable es algo que posee la organización y puede manejar con fines prácticos.
- ✓ Esta conceptualizada como una herramienta o mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas, lo que representa una formulación ofensiva del concepto.
- ✓ Es la puerta de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y una reflexión más crítica del a vida organizacional y del trabajo.
- ✓ La cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho y está profundamente arraigada en la organización.
- ✓ Sistema de valores compartidos y normas que precisan las actitudes y comportamientos para los miembros de la organización.
- ✓ Es un conjunto amplio de reglas tácitamente entendidas que dicen a los empleados qué hacer bajo una variedad de circunstancias imaginables. Los modelos o configuraciones de esas interpretaciones de las características observables es lo que constituye la cultura.
- ✓ La cultura es una fuerza que orienta y dirige el comportamiento individual de los miembros de la organización, de manera que hay consistencia y capacidad de predicción dentro de la organización.
- ✓ En términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea y por las actividades y artefactos que las reflejan. (Las personas disponen de un programa mental estable en el tiempo que conduce a adoptar similares comportamientos ante similares situaciones).

Se dice que la definición más aceptada de cultura organizacional es la Schein: “cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a

resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”. (Schein, 1988).

De acuerdo con Schein, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comporten los miembros de la organización, las cuales serán inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo para enfrentar los problemas de subsistencia que le impone su entorno externo y las dificultades generadas en el proceso de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente legan a resolver los conflictos relacionados. Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a eta visión compartida y la misma tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para que se le dé por sentada y pase a formar parte del comportamiento inconsciente. La cultura en este sentido, es un producto de aprendizaje que se obtiene de la experiencia grupal y por consiguiente se da sólo ahí donde existen grupos equipos definibles y poseedores de una historia significativa. (Fincowsky, 2010).

Schein indica que desde el punto de vista organizacional, el término cultura tiene muchos significados y connotaciones. Las siguientes son algunas de sus aceptaciones más frecuentes:

- ✓ Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, ejemplo el lenguaje, los rituales y la conducta.
- ✓ Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- ✓ Los valores dominantes aceptados por una empresa.
- ✓ La filosofía que orienta la política de una empresa respecto de sus empleados y/o clientes
- ✓ Las reglas de juego para progresar en la empresa; los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro.
- ✓ El entorno que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes u otros terceros.

Menciona que el mayor peligro cuando se trata de entender el alcance de este tema, consiste en simplificar demasiado el concepto de cultura. Es tentador afirmar que la

cultura organizacional es “la manera que tenemos aquí de hacer las cosas”, el conjunto de ritos y rituales que existen en una organización; el clima, el sistema de recompensas, los valores básicos que se sostienen, y otras definiciones similares. Es verdad que todas las anteriores son manifestaciones de la cultura, sin embargo, la mejor manera de conceptualizar el término es darse cuenta de que existen diferentes niveles de cultura organizacional. La idea central es profundizar nuestro conocimiento al respecto y aprovecharlo para hacer más efectivas nuestras habilidades administrativas.

## **1.2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

En un mundo globalizado, plagado de fusiones y absorciones, empresas transnacionales y multinacionales con directorios y gerencias multiculturales y trabajo virtual exento de fronteras físicas, resulta imprescindible el conocimiento de las culturas locales de las sociedades donde operan las empresas. No contar con esto, equivale exponerse al fracaso.

Las organizaciones desarrollan su cultura en el contexto de las culturas nacionales de cada país.

La cultura de una organización depende de la nación que le dio origen y de sus valores, normas, estándares, estilos y creencias dominantes. Ante la diversidad muchas organizaciones mezclan las culturas de las distintas naciones en las que se asientan. En un mundo de trabajo y organizaciones de este tipo se hará cada vez más necesario estudiar los factores culturales nacionales o regionales, no solo para comprender las organizaciones que están en un sitio específico, sino también para entender las relaciones multiétnicas y multiculturales que se están comenzando a dar en las empresas globales y más aún en las empresas virtuales, donde la convivencia ocurre en un sinnúmero de países sin desarraigo o pérdida de identidad cultural.

### **1.2.2.1 CULTURA NACIONAL O LOCAL**

Dentro de la clasificación de tipos de culturas, existe distinción entre cultura nacional y organizacional. Difieren entre sí porque la cultura nacional o local está

influida por los rasgos que el país, nación o región lo obliga; mientras que la cultura organizacional es propia de cada empresa.

Cada cultura representa una forma organizacional distinta, tomando como elemento determinante en las estrategias empresariales las manifestaciones de la cultura. En este sentido Lammers y Hickson establecen la siguiente tipología:

- ✓ La cultura de tipo latino, esta conceptualizada como de alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas entre los niveles y conflicto en áreas de incertidumbre.
- ✓ La cultura de tipo anglosajón, caracterizada por un mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la aplicación de reglas.
- ✓ La cultura de tipo tradicional, es la que tiene un liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras que separe los papeles organizacionales y no organizacionales, ejercida generalmente en los países en desarrollo.

Otra clasificación de tipos de cultura, es la que Paúl Evans, Elizabeth Lank y Alison Farquar (citados por Lisa Hoecklin, 1995), identificando cuatro diferentes modelos organizacionales en cuanto al reclutamiento de personal y la forma de hacer carrera en las organizaciones, basados sobre diferencias culturales nacionales:

- ✓ El modelo americano es valorado principalmente el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de la norma al momento de seleccionar al personal; en tanto en el latino es más relevante como se adapta e interactúa con el grupo y las relaciones positivas con las personas en las más elevadas posiciones jerárquicas son lo que caracterizan el reclutamiento de personal y el poder hacer carrera en la compañía.
- ✓ En las culturas latinas se pone mayor énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada a las grandes compañías es también muy elitista y se toman en cuenta las cadenas interpersonales (relaciones internas); en contraste con la anglosajona de inteligencia, en donde prevalece la competitividad y para admitir a un nuevo

recurso humano se valoran más los resultados del examen de inteligencia que la forma en que interactúa con el grupo o con el jefe.

- ✓ A su vez la alemana, que incluye suizos, holandeses y escandinavos, cuyas organizaciones se enfocan más sobre la preparación del individuo para la realización de su trabajo, altos niveles de efectividad en el desarrollo de sus funciones. (Gastélum, 2012).
- ✓ En el tipo de cultura japonesa y china, la paciencia, la edad y la sabiduría son virtudes, las estimaciones sobre el rendimiento son probablemente mucho menos frecuentes y menos formales. La historia y la tradición son más importantes que el presente.

**CUADRO # 5**  
**CONTRASTE ENTRE EL TIPO DE CULTURA ORGANIZATIVA JAPONESA Y**  
**NORTE AMERICANA**

<b>Cultura Japonesa</b>	<b>Cultura Norteamericana</b>
Énfasis en el colectivismo y en los grupos	En el individualismo
Énfasis en la familia y el respeto a la autoridad	Énfasis en el individuo y en la juventud
Énfasis en la cooperación y en la armonía	Énfasis en la competición, el conflicto, la confrontación y las diferencias
Énfasis en la paciencia y en los resultados a largo plazo	Énfasis en la inmediatez y en los resultados a corto plazo
Énfasis en la humildad y en la austeridad	Énfasis en la promoción propia y en la riqueza material

Fuente: (Hodge, Williams, & Lawrence, 2003)

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

**1.2.2.2 TIPOS DE CULTURA TRADICIONALES**

Al hablar de cultura organizacional debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características integran lo que llamamos cultura de la organización, añadiendo las del siguiente detalle:

a) **Fuerte o Dominante.-** Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más activos sean los trabajadores que acepten los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura. (Mertens, 1997). Una cultura organizacional es fuerte, cuando ejerce una influencia muy profunda sobre el comportamiento de sus integrantes y muestra un alto grado de comunidad de ideas y sentimientos. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las empresas japonesas.

Esa clase de cultura organizacional muestra gran consenso entre los trabajadores respecto a los objetivos e ideales de la organización; de esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional valores que a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa. Una cultura organizacional fuerte aumenta la congruencia de la conducta, en este aspecto puede hacer las veces de la formalización que representan los reglamentos. Con una gran formalización se logra predicción, orden y coherencia; una cultura organizacional fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos. Luego, si la cultura organizacional es fuerte, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para predecir el desarrollo del personal. Es evidente entonces que hay organizaciones cuyas culturas son "fuertes" y "sólidas" es decir profundamente arraigadas y otras en las que, por circunstancias diversas, ocurre todo lo contrario.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. (Deal TA, Kennedy AA., 1985).

Una cultura fuerte es un robusto vínculo que ata todo el conjunto del sistema organizativo. A su vez, una cultura fuerte puede ayudar a las organizaciones a canalizar la energía hacia comportamientos y repuestas productivas y predecibles que ayuden a las organizaciones a administrar la ambigüedad y la incertidumbre. Para gestionar esta incertidumbre, muchas compañías desarrollan códigos formales e informales de indumentaria para su personal de ventas y servicios. Quizá uno de los códigos más ampliamente reconocidos fue el código extraoficial de la IBM, especialmente aquellos que

trataban con clientes, vestían conservadores trajes oscuros, camisas blancas y sobrias corbatas. Los clientes podrían ganar alguna seguridad por la apariencia del personal de IBM. Tal seguridad pudo haber sido importante en particular por los grandes clientes de servidores que estaban gastando millones de dólares en sistemas. El abandono del negocio de los servidores y el creciente énfasis en la innovación y la creatividad en el negocio de la tecnología de la información está presionando a IBM a adoptar una cultura más relajada con la una indumentaria más informal. (Hodge, Williams, & Lawrence, 2003).

Entre los beneficios de una cultura organizacional fuerte donde los valores centrales son sostenidos con firmeza y son compartidos, se encuentran los siguientes:

- ✓ Sirve de guía para la acción y para que los distintos niveles organizacionales sepan como desempeñarse en sus respectivos roles.
- ✓ Otorga sentido a la acción, facilita la coherencia y ayuda a la unión de los elementos formales con los informales, dándoles una misma dirección.
- ✓ Provoca una consistencia interna en el funcionamiento de la organización y favorece su continuidad en el tiempo.
- ✓ Los niveles directivos y medios pueden tomar mejores decisiones, al estar orientados por los valores, saben con mayor claridad qué hacer.
- ✓ La cultura influye en el estilo de toma de decisiones y de pensamiento vigentes en la organización.
- ✓ Los participantes de la organización saben claramente sobre qué parámetros deben condicionar su actividad.
- ✓ Una cultura compartida facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ La cultura en común permite una mejor realización de los miembros de la organización.
- ✓ Puede afirmarse que la cultura es un complemento de la formalización y de la autoridad, ya que cuando más fuerte sea, menor será la necesidad de reglamentos y manuales internos.
- ✓ La cultura es la mejor marca y patente que tienen una organización contra sus imitadores.

La cultura muy acendrada lleva a no considerar las nuevas señales del medio, provocando que no se detecten los problemas o que se responda a ellos en términos del pasado y no de las realidades emergentes. Una cultura fuerte pero con dirección incorrecta lleva eficientemente al fracaso, también puede ser destruida con facilidad por cualquier líder que realice cambios drásticos y carezca de la capacidad suficiente para evaluar su efecto sobre la organización. Es capaz de propiciar conductas estereotipadas, en este caso la organización responderá a estímulos del medio con conductas basadas en parámetros culturales superados. Las respuestas no serán eficaces y se multiplican los fracasos y los conflictos.

**b) Débil.-** Una cultura débil es la que no está ampliamente sostenida y no disfruta de la aceptación en toda la compañía. La organización carece de normas, creencias y valores comúnmente sostenidos. Los empleados pueden encontrar difícil identificarse con tal compañía o incluso identificarse con sus metas y sus valores más importantes. No todas las culturas organizativas son igualmente potentes a la hora de afectar a los miembros. Una cultura débil es aquella que no se extiende de manera tan profunda y ampliamente a lo largo y ancho de la organización. Por consiguiente, la cultura no es tan central en la vida organizativa de cada día.

Hay tres características relacionadas con los conceptos de cultura fuerte y débil: la dirección, la fortaleza y la propagación. La cultura puede dirigir la conducta hacia las metas organizativas o apartarlas de las mismas. Las culturas dominantes son aquellas que están compartidas por casi todos los miembros de la organización, de tal manera que la cultura débil no tendrá fuerza ni control significativo sobre el comportamiento de sus empleados.

**c) Flexible.-** La flexibilidad en una cultura indica que es adaptable a las condiciones cambiantes. Las organizaciones, en particular aquellas que afrontan entornos cambiantes y complejos, deben guardar flexibilidad para adaptarse. La evidencia de flexibilidad puede apreciarse e la forma de responder que tienen las organizaciones en tiempos de crisis.

Se puede usar varias técnicas para establecer flexibilidad:

- Un método es establecer un directivo para que pregunte a todos los funcionarios sobre el status quo de la empresa. Este directivo debe tener experiencia y legitimidad en la organización.
- Una segunda estrategia es reclutar personas externas para ocupar posiciones de dirección, estas pueden traer una perspectiva fresca sobre los problemas organizativos y puede dar soluciones al cambio.

Finalmente la flexibilidad puede ser mejorada a lo largo y ancho de la organización mediante una formación cruzada y mediante frecuentes reasignaciones de tareas. Con la formación cruzada, los trabajadores aprenden diferentes puestos lo que reduce la visión estrecha y ayudan a familiarizarse con el total de la funcionarios de la organización, lo que empuja a reducir alianzas divisionales que pueden n ser las más adecuadas para la organización global.

**d) Paternalista.-** Es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y del bienestar de los miembros de la organización.

**e) Apática.-** Caracterizada por burocratismo, conservadurismo, formalismo, abundancia de reglas y poca comunicación.

**f) Anómica.-** Tiene escaso interés por el futuro y una preocupación excesiva por lo inmediato; se centra sobre todo en evitar el despido. Es fácil observar la existencia de culturas anómicas en las organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.

**g) Indiferente.-** Se conforma con sobrevivir, las metas del sistema son más importantes que los productos y los logros. No existen demasiados incentivos y motivaciones para personas o grupos. No se constituyen equipos.

**h) Exigente.-** Se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento, es extremadamente competitiva. Esta cultura está orientada a resultados y se caracteriza por imponer sanciones por incumplimiento.

i) **Integradora.-** Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos. (Fincowsky, 2010).

### 1.2.2.3 LAS SUBCULTURAS

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros.

Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Como ejemplo se puede mencionar al departamento de compras de una organización, que puede formar una subcultura que solo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante mas los valores propios de los miembros del departamento de compras, como pueden ser un alto grado de honradez, confidencialidad y solvencia moral. Otro ejemplo se pueda hablar del departamento de contabilidad, gente con un perfil poco comunicativo, donde ellos concentran su tiempo únicamente en hacer cuentas y evitan al máximo socializar con funcionarios de otros departamentos, pero internamente ellos tienen implementados sus horarios de entrega de reportes al fisco, entrega de balances a las entidades de control, es decir ellos llevan horarios de cumplimiento en función de entidades o personas externas a la empresa.

Las subculturas son mini-culturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos o la separación geográfica. En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas, mediante los cuales hará frente a los desafíos.

Son aquellas que reflejan problemas, experiencias en las que comparten sus miembros. Si estas organizaciones no tienen una cultura organizacional dominante y sólo estarían conformadas por subculturas organizacionales, decrecerían porque no existiría una interpretación uniforme de la cultura considerada aceptable o inaceptable.

### **1.2.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Talcott Parsons sociólogo estadounidense, cita dentro de los elementos de la cultura organizacional el esquema cognitivo de la interpretación, las formas simbólicas de expresión y los estándares valorativos. Entre los estándares pueden mencionarse a su vez, las medidas para solución de problemas cognitivo-instrumentales, los estándares de apreciación y los estándares para la solución de problemas práctico-morales, cada uno de los cuales cuenta con su correspondiente conjunto de orientaciones normativas. (Fincowsky, 2010).

Los elementos de la cultura no pueden ser aislados de todo el fenómeno social y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal...".

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1. Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones y demás, localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
2. Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

### **1.2.4 CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se ha convertido en un tema de tanta actualidad según se mencionó anteriormente, donde no existe una definición estándar del concepto, pero la mayor parte de autores especializados quizá estén de acuerdo en que las siguientes son características primordiales de la cultura organizacional:

- ✓ Es holística, donde el todo representa más que la suma de sus partes.
- ✓ Está históricamente determinada, refleja la historia de la organización.
- ✓ Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales, que se constituyen socialmente a través de la interacción, es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.
- ✓ La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- ✓ Es intangible, pero hace la diferencia entre una organización.
- ✓ Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello.

Para Stephen Robbins autor del libro *Comportamiento Organizacional*, *La verdad sobre el comportamiento de las personas; Introducción al comportamiento organizativo*; ha centrado sus investigaciones en los conflictos, el poder y la política de las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades interpersonales eficaces (Robbins S. , 2008) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- ✓ **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- ✓ **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- ✓ **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- ✓ **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

- ✓ Desempeño-premio: Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- ✓ Tolerancia al conflicto: Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- ✓ Tolerancia al riesgo: Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

### **1.2.5 FUNCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En la línea tradicional de las ciencias sociales, dada la visión pragmática y positivista de los primeros estudios, "la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos". Para (Robbins S. , 2008), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La siguiente tipología es brindada por Enrique Javier Díez Gutiérrez:

*Función epistemológica:* La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.

*Adaptativa:* Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central en la empresa y su parte integradora a un todo.

*Legitimar:* Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, normalizando su sentido al comportamiento y al

trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio proceder como algo inteligente y con sentido.

*Instrumental:* Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

*Reguladora* (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible.

*Motivadora:* Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

*Simbólica:* Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, Schein (1985.p.64-94) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable

### **1.2.6 VARIABLES QUE NORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Cultura Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas conceptos que tienen como base el comportamiento organizacional, la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se considera variables dependientes e independientes. (Deal TA, Kennedy AA., 1985)

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- ✓ **Productividad.-** la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- ✓ **Ausentismo.-** toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- ✓ **Satisfacción en el trabajo.-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que actúan en el comportamiento de las empresas son:

- ✓ **Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la organización.
- ✓ **Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- ✓ **Variable a Nivel de Sistemas de Organización.-** Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

### **1.3 LA SICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Se describe una breve evolución histórica de la Psicología Organizacional remontando a la segunda mitad del siglo XIX en EE.UU, cuando se inicia el trabajo fabril asalariado. Una de las características más relevantes de este contexto es el desacuerdo en torno a las condiciones laborales y el consiguiente conflicto entre empleados y patronos. No obstante los avances científicos sobre la organización y las primeras propuestas

encaminadas a mejorar el campo de la gestión de personal fueron dirigidos exclusivamente a generar alternativas plausibles para los patronos. Así pues, se dejó a otros ámbitos, como a la organización sindical, la negociación colectiva o el desarrollo de una legislación laboral reguladora, la responsabilidad de solucionar los problemas de los trabajadores y de la comunidad en general.

Los primeros psicólogos industriales desarrollaron sus trabajos desde una psicología individual, enfatizando la importancia del factor humano y de las diferencias individuales en el estudio del comportamiento laboral. No obstante, restringieron el campo al ámbito de la medición de las aptitudes laborales y al análisis de las actitudes que están en la base de la percepción de hastío y monotonía que experimenta el trabajador.

Por tanto, cabe concluir que estos primeros autores realizaron un análisis excesivamente simple de la conducta en las organizaciones, obviando otra serie de componentes grupales y organizacionales que pueden estar determinando el comportamiento de las personas en el trabajo. Como señalan algunos investigadores, bajo este enfoque los psicólogos no se plantean la posibilidad de que los métodos y resultados conseguidos por el trabajo de una persona estén relacionados con otro tipo de consideraciones más amplias que las derivadas de las características psicológicas de su propio organismo.

En el periodo entreguerras surgen una serie de perspectivas teóricas desarrolladas íntegramente en EEUU y orientadas al estudio de los procesos de grupo que influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento. Estas teorías se caracterizan por los siguientes aspectos importantes:

- ✓ Como sucedió con las aportaciones de los primeros psicólogos industriales, desde este enfoque, centrado en los aspectos grupales de la conducta, no se plantea un modelo de organización alternativo al propuesto por ingenieros, sociólogos y administradores.
- ✓ Se introduce una nueva concepción del ser humano que se establece a partir de un conjunto nuevo de proposiciones que se van a diferenciar cualitativamente del concepto mecánico o psicofisiológico de trabajador. Desde este punto de vista se supone que los individuos llevan a sus organizaciones actitudes, valores y objetivos, y que el trabajador es un ser social que responde más a las fuerzas

sociales de los grupos de trabajo que a los incentivos económicos y controles de la empresa.

- ✓ Se amplía el nivel de análisis en el estudio del comportamiento en las organizaciones, pasando de un enfoque eminentemente individual al énfasis en el grupo como principal determinante de la conducta.
- ✓ Se inicia el estudio de la psicología como un todo y se analiza los vínculos entre la psicología básica y aplicada. Dentro de esta última se abre la rama de la psicología del trabajo y sus cambios generacionales orientados a potencializar u orientar a las organizaciones.

### **1.3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE SICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Las personas adultas ocupamos más del 50% de nuestro tiempo en actividades relacionadas con el trabajo; de ahí que el ambiente laboral es entonces un espacio propicio para el estudio del comportamiento humano.

La Sicología Organizacional también llamada Industrial (I / O), estudia el comportamiento laboral y el diseño de cambios tanto en el ambiente como en el comportamiento humano para optimizar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la satisfacción y calidad de vida laboral.

La Sicología I / O, colabora en el mejoramiento y productividad del capital humano de las organizaciones, al tiempo que se esfuerza por garantizar la calidad de vida y el bienestar de las personas en el escenario laboral.

Andrés Rodríguez Fernández coordinador del libro Psicología de las Organizaciones, define a la sicología organizacional como una disciplina desde la que se pretende arrojar luz sobre las peculiaridades y características del comportamiento que las personas desarrollan en uno de los ámbitos sociales más característicos y representativos de la sociedad contemporánea como es la organización. (Andrés, 2004).

Existe una serie de definiciones de varios autores, que dieron un significado a la Psicología Organizacional según su óptica, de acuerdo a los diferentes roles que han desempeñado dentro de su experiencia laboral.

Según Fernando Zepeda Herrera, en su libro *Psicología Organizacional: Rama de la psicología que dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen impacto en las personas.*

Según John Arnold, en su libro *la Psicología del trabajo, basados en el comportamiento humano en el ámbito laboral*, menciona “Quizá la definición más sencilla pero la más informativa fue la propuesta por Miller en 1966, “es la ciencia de la vida mental”. La vida mental se refiere a tres fenómenos: comportamiento, pensamientos y emociones.”

La noción de que la psicología es una ciencia, es quizá bastante más controversial. La ciencia implica la recolección sistemática de datos en situaciones controladas, de manera que la teoría y la práctica se basen más en evidencia comprobable que en la intuición del psicólogo. (Randall, 2012). Randall amplía su concepto “La psicología es una disciplina que incluye muchos puntos de vista diferentes acerca de lo que es el ser humano. Algunas de tales perspectivas se contradicen entre sí. Sin embargo al estudiar a los individuos en la organización, es útil basarse en una variedad de tradiciones para incrementar la profundidad y amplitud de conocimiento sobre el tema”.

En 1999 nacen tres aportaciones importantes: una nueva concepción del ser humano en el trabajo, un cambio en el objeto de estudio de la psicología industrial y nuevas intervenciones en el mundo de la empresa.

Desde el punto de vista de la concepción del trabajador, se pasa de un modelo psicofisiológico a un modelo socioemocional, en el que las causas del rendimiento laboral ya no se encuentran en las capacidades fisiológicas y psicológicas del empleado y en el grado de satisfacción obtenido que, a su vez, vendrá determinado por el trato social que reciba la persona en su lugar de trabajo. En cuanto al objeto de estudio, en este momento se centra en el análisis de las actitudes y de las interacciones sociales, consideradas como variables

intermedias o intervinientes entre las condiciones objetivas de trabajo y los resultados o nivel de desempeño alcanzado por el trabajador. (Fernández, 2004).

La variedad de perspectivas y tendencias teóricas existentes en la actualidad ha sido fruto del esfuerzo teórico llevado a cabo en muy poco tiempo, pues, si bien la Escuela de Relaciones Humanas constituye el primer esfuerzo de investigación empírica en la industria y la primera conceptualización de la organización sustentada teóricamente, no es hasta mediados de los años cincuenta cuando aparece la teoría organizacional como campo del conocimiento instituido.

Se puede señalar que la psicología de las organizaciones ha experimentado profundos cambios, hasta llegar a la actualidad, momento en que se observa una gran diversidad, fragmentación y transformación de las teorías de la psicología organizacional como condición sine qua non para poder solucionar eficazmente los problemas de las personas en el trabajo; así pues, la Psicología Organizacional se puede definir como una disciplina desde la que se pretende arrojar luz sobre las peculiaridades y características del comportamiento que las personas desarrollan en uno de los ámbitos sociales más característicos y representativos de la sociedad contemporánea: la organización. (Andrés R. F., 2004).

El profesor J. Peiró en su libro Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociales menciona “El estudio de las organizaciones es un campo privilegiado para adquirir conocimientos básicos sobre los fenómenos sociales y profundizar en la comprensión y en el análisis de los complejos procesos psicosociales que en ellos se producen, y no es, únicamente, un campo de aplicación de unos conocimientos previamente adquiridos en otros ámbitos de la investigación psicosocial.”

La importancia de la psicología organizacional, está basada en la utilización de conceptos, teorías y técnicas derivadas de todas las áreas de la psicología básica, a fin de estudiar a los individuos en su trabajo a partir de diferentes perspectivas.

## **CUADRO # 6**

### **RELACION ENTRE LAS AREAS DE LA PSICOLOGIA**

<b>Áreas de la Psicología Básica</b>	<b>Áreas de la Psicología Aplicada</b>	
✓ Fisiológica	✓ Del Trabajo	
✓ Cognitiva	✓ Clínica	Problemas Prácticos
✓ del Desarrollo	✓ de la Educación	y
✓ Social	✓ de la Salud	Oportunidades
✓ de la Personalidad	✓ Legal	
	✓ del Deporte	

Fuente: (Randall, 2012)

Elaboración: Martha Rodríguez; Arturo Orna.

Desde perspectivas actuales en Psicología Organizacional, el foco en mejorar el desempeño se amplía también a la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en un sentido más amplio, en donde tiene cabida la mejora de la salud psicosocial, del bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Además, queda demostrado en la investigación científica que la mejora del desempeño pasa por la mejora de la calidad de vida laboral y organizacional en este sentido más amplio. Este es el enfoque que damos al presente capítulo. Desde un punto de vista científico, gran parte de la investigación sólo ha cubierto la mitad del espectro en el estudio del funcionamiento de las personas y su gestión en las organizaciones.

### **1.3.2 SICOLOGIA ORGANIZACIONAL VERSUS SICOLOGIA ORGANIZACIONAL POSITIVA**

A continuación se detalla un extracto del libro: Psicología de la organización del Dr. Francisco José Palací Descals, Jefe del departamento de Psicología Social y de las organizaciones de la Facultad de psicología de la UNED Madrid, donde señala la diferencia entre estas dos aristas de la Psicología Organizacional.

La disciplina psicológica ha estado dominada casi exclusivamente por un interés en la patología, y ello ha traído consigo la concepción del ser humano como casi ‘exento’ de rasgos positivos, tales como el optimismo, la esperanza, la creatividad, la responsabilidad, etc. El foco tradicional de la Psicología, y en concreto la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en lo ‘negativo’ por ejemplo, el conflicto organizacional, el absentismo, el

estrés laboral, debería cambiarse hacia un foco más positivo típico de la Psicología Organizacional, centrado en los recursos laborales y su potencial motivador.

Se argumentado que el punto de partida es que para poder sobrevivir y prosperar en un contexto de cambio continuo, las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente ‘sanos’ y que para poder conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar sincronizadas. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa más y más en el conocimiento psicológico y la experiencia, esperan que sus empleados sean proactivos y muestren iniciativa personal, que colaboren con los demás, que tomen responsabilidades en el propio desarrollo de carrera, y que se comprometan con la excelencia. Obviamente, este objetivo no puede alcanzarse con una fuerza laboral ‘saludable’ al estilo tradicional: empleados satisfechos con sus trabajos, que no experimentan estrés laboral y que muestran bajos índices de absentismo. Se necesita algo más para poner en marcha toda la maquinaria organizacional y conseguir este objetivo. Y aquí es donde emerge la Psicología Organizacional Positiva (POP) Desde su inicio, la Psicología se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana. Tal y como fue lamentado por el psicólogo Martin Seligman (1992, p. 96): Los especialistas pasan mucho tiempo y dejan mucho dinero intentando hacer los problemas menos problemáticos. Ayudando a la gente con problemas es una meta que merece la pena, pero la Psicología casi nunca se ha centrado en la meta complementaria, es decir, mejorar la vida de las personas. La Psicología parece ser la ciencia de los defectos humanos y del mal funcionamiento de las personas en diversos ámbitos. De forma análoga, la Psicología de la Salud Ocupacional se concentra en el malestar de los empleados, en la enfermedad profesional, y en los procesos psicológicos que subyacen al estrés laboral, así como en diseñar intervenciones para reducir el daño psicológico y organizacional de estos problemas. Este paradigma tradicional se ha centrado en el lado negativo o el lado ‘oscuro’ del estrés laboral y está inspirado en el modelo médico. Pero sólo cubre la mitad del espectro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la parte ‘negativa’ del trabajo y del funcionamiento organizacional. Pero ¿qué hay de la parte positiva? Existe una necesidad creciente de una aproximación positiva, más novedosa y emergente que se centre en las fortalezas del empleado y del funcionamiento organizacional óptimo.

No estamos hablando de ‘suplantar’ la Psicología Negativa por la Psicología Positiva, de eliminar el modelo médico centrado en las debilidades, sino que la Psicología

Positiva irá en aumento como una perspectiva científica ‘complementaria’ a la otra Psicología. Por tanto, el estudio de la enfermedad mental y su tratamiento continuará en la medida que los investigadores se centren en el estudio de la etiología de los trastornos, la naturaleza del sufrimiento humano y el tratamiento psicológico y farmacológico de la enfermedad mental. Por tanto, la Psicología Positiva busca no tanto una confrontación sino más bien un reconocimiento como un nuevo paradigma viable y necesario hoy día (Snyder y López, 2002).

Ya en el ámbito de la Psicología de las Organizaciones, en otro lugar (Salanova y Schaufeli, 2004) argumenta que quizá una respuesta clara al porqué de este nuevo paradigma es que una perspectiva más positiva en el funcionamiento humano y organizacional está ofreciendo respuestas a demandas emergentes en cuanto a los cambios que están aconteciendo en las sociedades modernas. Las sociedades están cambiando rápidamente, y con ellas, también cambian las organizaciones. Estos cambios organizacionales, a su vez, impactan en los puestos de trabajo y por tanto también influyen en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Si no se gestionan bien estos cambios, a la larga puede conllevar la aparición de organizaciones ‘enfermas’ que se caracterizan por su falta de efectividad y de adaptación al entorno.

La gestión de estos cambios continuos de la sociedad, las organizaciones y el mercado de trabajo, requiere a su vez un cambio radical de paradigma de la Psicología, que pasa de utilizar un modelo de enfermedad a un modelo de salud, y que se abre a nuevas y prometedoras áreas de investigación y de aplicación a las organizaciones como son: la gestión de emociones positivas (la felicidad, el disfrute intrínseco, el placer), las formas efectivas de afrontamiento, la resistencia psicológica, la autenticidad en las relaciones sociales en el trabajo, flow (experiencias extremadamente disfrutadas), la esperanza, la autoeficacia y la autodeterminación, la conducta cívica en las organizaciones y el Engagement (Salanova y Schaufeli, 2004).

La Psicología Positiva ha sido definida como: el estudio científico del funcionamiento humano óptimo (Seligman, 1999). Los principales impulsores de este movimiento son Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychologist* de junio de 2000. Ellos sugieren que el objetivo de la Psicología Positiva es catalizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación en solucionar las cosas que van mal en la vida, a

construir cualidades positivas. Para que esto sea posible es necesario entre otras acciones realizar una clasificación de las principales fortalezas y virtudes cívicas de las personas (Snyder y López, 2002). La posibilidad de medir las fortalezas humanas nos permitirá no sólo comprender esas fortalezas sino también poder ‘incrementarlas’.

Por supuesto, toda intención de hacer ‘listas’ sobre características de las personas, los trabajos y organizaciones positivas está sujeta a constricciones temporales y culturales. Así pues las listas son consideradas ‘locales’ a nuestro tiempo presente y cultura, además de no ser exclusivas ni exhaustivas. La intención aquí es llegar a un listado de las principales características que definen los trabajos positivos y las organizaciones positivas, y además establecer, en la medida de lo posible, cuáles podrían ser las características ‘corazón’ de estos trabajos y organizaciones positivas. Para ello, nos basaremos en las investigaciones previas que provienen justo del opuesto de la POP, es decir del estudio del estrés ocupacional, así como también de los pocos estudios que hay al respecto en un marco más global de la Psicología Positiva.

Desde la Psicología Positiva han intentado responder a la pregunta: ¿qué es la ‘buena’ vida? Para ello, han utilizado listas de características de la buena vida, así como aspectos básicos consensuados de lo que son los estados subjetivos positivos. Mediante trabajo en grupos de expertos han ido desarrollando estos listados creando taxonomías de la Psicología Positiva. Como resultado de sus encuentros y trabajo conjunto en miras a la creación y desarrollo de una Psicología Positiva. Los investigadores han llegado a diseñar un listado relativo a las «raíces de la vida positiva». Se hace referencia aquí a diecisiete características de la vida positiva. Las características de la vida positiva son por orden alfabético: Amor e intimidad, Auto-regulación de la conducta, Ayuda a otros/altruismo, Bienestar subjetivo, Conocimiento y comprensión de áreas de la vida ‘fuera’ de uno mismo, Coraje, Creatividad / Originalidad, Espiritualidad, Gusto estético, Individualidad, Integridad / ética, Juego, Liderazgo, Mentalidad de futuro, Sabiduría, Ser un buen ciudadano y Trabajo satisfactorio.

Por supuesto estos indicadores o características serían meramente descriptivos y no tanto prescriptivos. La intención aquí no es decir qué se debe hacer y cómo se debe funcionar para alcanzar lo ‘positivo’, sino más bien, qué caracteriza estos estados y qué los potencia desde el ambiente de trabajo y el funcionamiento y estructura de la sociedad y de las organizaciones de hoy día, haciendo necesaria una visión global y científica de todo el

espectro del funcionamiento de las personas y de los grupos en las organizaciones para poder aplicar una gestión efectiva de las organizaciones. Y este es el enfoque de la Psicología Positiva aplicada a las organizaciones.

Con todo ello, podemos señalar que cuando aplicamos el conocimiento psicológico al mundo organizacional, hemos definido la Psicología Organizacional Positiva (POP) como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. En otro lugar, ya se expuso la POP desde una perspectiva de la Psicología de la Salud Ocupacional pero también se puede aplicar al marco más amplio de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. El objetivo de la POP es pues describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira de la POP está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o mejor dicho la vida organizacional positiva (Salanova y Schaufeli, 2004).

Para conseguir estos objetivos, la POP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como: nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva, es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y la ‘vinculación’ organizacional o Engagement, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, y un largo etc. El conocimiento de la «vida organizacional positiva» pasa por ir dando respuestas a las dos cuestiones que podemos llamar el ‘corazón’ de la POP: (1) ¿Qué caracteriza a los empleados ‘positivos’? y (2) ¿Cómo son las organizaciones ‘positivas’?

Se irá focalizando en la elaboración de un perfil de las personas y grupos de trabajo ‘positivos’, esto es, las características de aquellas personas que desarrollan un funcionamiento individual y colectivo óptimo en las organizaciones. Estas características tendrían el estatus de ‘variables dependientes en potencia’. Por su parte, la misma definición de trabajos y organizaciones ‘positivas’ haría referencia a las características de los buenos trabajos y de las mejores organizaciones para trabajar, y estos aspectos tendrían el estatus de ‘variables independientes en potencia’. La hipótesis aquí a formular sería algo así como: las personas tienen experiencias subjetivas y objetivas más positivas, cuando el

trabajo y las organizaciones son percibidas más positivamente. Por ello a continuación trataremos de discutir, en primer lugar, las características de las personas ‘positivas’ consideradas en su status de variables dependientes. En segundo lugar, se tratará de clarificar qué entendemos por organizaciones ‘positivas’, esto es, aquellas organizaciones que estructuran un ambiente positivo de trabajo y que tienen un funcionamiento óptimo.

Atendiendo a la definición de Psicología Organizacional Positiva expuesta anteriormente, el análisis de las personas positivas se centraría en las fortalezas, virtudes y aspectos positivos que darían lugar a su «funcionamiento óptimo» en las organizaciones. Así como el estudio de las deficiencias, debilidades o aspectos negativos de las personas se ha relacionado con estados deficitarios, conductas inadecuadas y comportamientos negativos; el funcionamiento óptimo se relaciona con estados y comportamientos positivos. Este funcionamiento ideal, en cualquier ámbito de la vida y especialmente en el trabajo y en las organizaciones, no es una ilusión utópica a la que únicamente ciertos privilegiados puedan aspirar. Bajo este planteamiento, ser positivo no supone ser una «súper persona». El experimentar satisfacción, bienestar y gozo, debe ser el reto al que dirigimos en cada momento. Y para ello, no se trata tanto de proponernos grandes metas y participar en poderosos proyectos sino de experimentar placer con lo cotidiano tratando de disfrutar con la ejecución de nuestras tareas diarias. Csikszentmihalyi (1991) expone que los mejores momentos se experimentan cuando una persona se entrega voluntariamente en cuerpo y mente a esforzarse por conseguir algo que vale la pena. De esta manera, la percepción de valor que cada uno da a las cosas es fundamental. Las cosas no son valiosas objetivamente, ni son importantes en sentido absoluto, sino que nosotros les atribuimos valor. Es fundamental que las percibamos como importantes.

### **1.3.3 OBJETIVOS DE LA SICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Dos importantes objetivos en la sicología organizacional se ocupan de cómo ajustar el trabajo a la gente; y, como ajustar la gente al trabajo.

La tradición de ajustar el hombre al trabajo, se manifiesta desde la selección del personal, la capacitación y la orientación vocacional. Estos esfuerzos tienen en

común el objetivo por lograr coincidir de manera eficiente el trabajo y la persona, concentrándose en el último actor.

En cambio la tradición de ajustar el trabajo al hombre, está enfocado en el trabajo y sobre todo en el diseño de las tareas, el equipo y las condiciones laborales que se adaptan a las características físicas y psicológicas del individuo.

En algunas investigaciones célebres conocidas actualmente como los estudios de Hawthorne, se destaca el objetivo de la psicología organizacional fundamentada en las relaciones humanas, que se ocupa de la interacción compleja entre individuos, grupos y trabajo; por lo tanto enfatiza factores sociales en el trabajo, mucho más fuerte que las tradiciones detalladas en párrafos anteriores.

La psicología organizacional se ocupa de todos los aspectos del comportamiento, los pensamientos, los sentimientos y las experiencias humanas en torno al trabajo; de tal manera que incluye dentro de sus objetivos, la administración del talento humano; o, la gestión del talento humano como se lo llama hoy en día.

Existen ocho dimensiones de conocimiento, donde los psicólogos organizacionales operan como investigadores y asesores dentro de las empresas:

- 1.- Selección de personal y asesoría: Para todos los tipos de puestos de trabajo con una variedad de métodos, incluyendo pruebas y entrevistas.
- 2.- Capacitación: Identificación de las necesidades en entrenamiento, así como diseño, aplicación y evaluación de la capacitación.
- 3.- Evaluación del desempeño y desarrollo de carrera: Identifica de los aspectos clave del desempeño en el trabajo; diseño de sistemas para la realización de una evaluación del desempeño y desarrollo; capacitación en el uso de la evaluación y el desarrollo de intervenciones como los planes de desarrollo de personal.
- 4.- Desarrollo y cambio organizacionales: Análisis de sistemas y relaciones, habilidades de liderazgo y negociación; análisis y cambio de la cultura y / o clima organizacional.
- 5.- Interacción Hombre – Máquina; Análisis y diseño de equipo de trabajo y ambientes, para adecuarlos a las capacidades humanas físicas y cognitivas.

6.- Asesoría y desarrollo personal: técnicas para escuchar y aconsejar en cuanto a temas relacionados con el trabajo y la carrera; asesoría y análisis de los intereses y aspiraciones de carrera de los individuos.

7.- Diseño de ambientes y trabajo, salud y seguridad; Evaluación sobre las características existentes y preferidas del ambiente, como niveles de luz, posicionamiento del espacio de trabajo y fuentes de peligro, riesgo o estrés.

8.- Relaciones con los empleados y motivación de estos: Asignación y diseño de puestos de trabajo que sean motivadores y satisfagan lo más posible; formación de equipos, negociación y regateo; y técnicas para analizar y mejorar las relaciones inter-grupales. (Randall, 2012).

Estos son los objetivos de la psicología organizacional, pero también se espera que los psicólogos calificados también posean habilidades generales como diseño de cuestionarios, realización de entrevistas, redacción de informes, estrategias de presentación y métodos de análisis de datos que hayan desarrollado al usar su conocimiento. Se requiere también experiencia en la realización de diagnóstico de problemas, investigación, consultoría, intervención, evaluación y habilidades para dar capacitación.

Para cumplir los objetivos de la psicología organizacional, se requiere que los profesionales en esta rama, demuestren su competencia académica y práctica; y, que se adhieran a los principios éticos. En parte esto es para proteger los derechos y el bienestar de quienes pagan por sus servicios o investigaciones. En términos prácticos significa que los psicólogos están obligados a considerar las siguientes cuestiones:

- ✓ Consentimiento: por lo general quienes participan en una investigación deberían estar conscientes de antemano de todos los aspectos que podrían, razonablemente, influir en su deseo de participar.
- ✓ Engaño: hay que evitar el engaño de quienes participan en la investigación, siempre que ello sea posible. Si es necesario para el logro de la conducta en la investigación, no debería causar un malestar significativo en los participantes cuando se les revele más adelante.
- ✓ Informe: Una vez terminada su participación, se tendrá que dar a los participantes toda la información y cualquier apoyo necesario para su aval entendimiento de la investigación, así como para evitar cualquier sensación de incomodidad que su participación podría haber generado

- ✓ Abandono de la investigación: se requiere que el psicólogo informe a los participantes acerca de su derecho a retirarse de la investigación
- ✓ Confidencialidad: sujeta a los requerimientos de la legislación, incluyendo la ley de protección de datos, la información obtenida acerca de un participante es confidencial, a menos que de antemano se haya acordado de otra manera. De alguna forma, esto es muy importante en la psicología organizacional donde, por ejemplo, un miembro de alto rango de una empresa, quizá presione al investigador para que revele lo que haya dicho un miembro de menor jerarquía.
- ✓ Protección del participante: el investigador debe proteger a los participantes de cualquier daño físico y mental durante el transcurso de la investigación. Por lo general, el riesgo de daño no debería ser mayor al que enfrenta el participante en su vida normal.

A manera de cierre de este tema, se puede indicar que la psicología organizacional busca ir más allá de los puntos de vista del “Sentido Común” sobre el comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del trabajo, según pronunciaciones anteriores.

#### **1.3.4 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El lado a favor de la gente en las organizaciones, se instaló por sus fueros durante el período que se dio por nombre “La era conductual” que se destacó por el movimiento de las relaciones humanas y la aplicación generalizada en las organizaciones de las investigaciones de las ciencias de la conducta. Aunque esta era comenzó en la década de 1930, tres acontecimientos anteriores merecen una mención breve porque tuvieron una parte importante en la aplicación y en desarrollo del comportamiento organizacional:

- ✓ El nacimiento de la oficina de personal. En respuesta al crecimiento del sindicalismo del siglo XX, algunas empresas en Estados Unidos crearon el puesto de “Secretario de Bienestar” que suponía debía sugerir a los trabajadores mejoras en sus condiciones laborales, vivienda, atención médica, educación, recreación. Estos secretarios precursores de los directivos actuales de recursos humanos, fungían de intermediarios entre la organización y sus empleados; pero sus funciones se reducían a la simple contratación; luego en 1902 se dio el primer departamento general de mano de obra para administrar

salarios, quejas, condiciones de empleo y trabajo, condiciones sanitarias, expedientes y mejoramiento de los trabajadores.

✓ La carta magna de los trabajadores. Luego de la gran depresión económica del 1929, para aliviar sus efectos en los trabajadores estadounidenses, el presidente Franklin Roosevelt respaldó la Ley Wagner promulgada en 1935, en la que reconoció a los sindicatos como los representantes autorizados de los trabajadores. Esta ley resultó ser la carta magna de los trabajadores. Los administradores en su respuesta abrieron espacios de diálogo para encontrar la mejor manera de manejar a los empleados. Esta apertura permitió la producción con estándares grupales, los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones llevaron a poner el acento sobre el factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y la consecución de sus metas. Con esto también se trajo el paternalismo dentro de la administración. (Robbins S. P., Comportamiento Organizacional, 2004).

Los estudios del comportamiento humano y las capacidades de trato con las personas, recibía una mínima atención en relación a los aspectos técnicos de la administración; sin embargo en los últimos quince años, las facultades de administración han dado cuenta de la importancia que tiene el comprender la conducta humana para determinar la eficacia de un administrador y la relación con sus administrados, razón por la que se han añadido a los programas académicos material sobre las habilidades de trato personal.

La aceptación de la importancia de inculcar en los administradores estas capacidades, se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones, de conseguir y conservar a los empleados de más alto desempeño; por tanto, es de creer que contar con administradores que posean buenas capacidades de trato personal, hará que el sitio de trabajo sea más placentero, lo que vuelve más fácil contratar y conservar personal calificado.

De lo enunciado, se puede definir al comportamiento organizacional como la habilidad que tienen los administradores para tratar a los empleados, hasta llegar a dar más importancia a una buena calidad de puestos de trabajo y un buen ambiente laboral, que a los sueldos y prestaciones legales.

El Comportamiento Organizacional CO, es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos, estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos, a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Al decir que el CO es un campo de estudio, significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos, que estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura, relacionados directamente con la conducta que estos desarrollan, con el específico fin de que las organizaciones funcionen mejor. (Robbins S. , 2008) abarcando temas como el aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño y estrés en el trabajo, pero sobre todo comunicación empresarial.

La necesidad de introducir el CO en la academia como materia a ser investigada, es para evitar las “nociones preconcebidas” del comportamiento del ser humano en sus diferentes escenarios y precisar un estudio sistemático para buscar causas, efectos y conclusiones basadas en pruebas sólidas para reemplazar a las nociones preconcebidas.

El CO es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales, según se presenta en la siguiente tabla.

**CUADRO # 7**  
**ESQUEMA DE LAS PRINCIPALES CONTRIBUCIONES AL ESTUDIO DEL**  
**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

<b>Ciencias de la Conducta</b>	<b>Aportación</b>	<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Resultado</b>
Psicología	Aprendizaje, Motivación, Personalidad, Emociones, Percepción, Capacitación, Eficacia de liderazgo, Satisfacción laboral, Toma de decisiones individual, Evaluación del desempeño, Medición de las actitudes, Selección de empleados, Diseño del trabajo, Estrés laboral	Individuo	Estudio del comportamiento organizacional
Sociología	Dinámica de grupos, Equipos de trabajo, Comunicación, Poder, Conflicto, Conducta entre grupos. Teoría de la organización formal, Tecnología organizacional, Cambio organizacional,	Grupo	Estudio del comportamiento organizacional

	Cultura organizacional		
Psicología Social	Cambio de conducta, Cambio de actitudes, Comunicación, Procesos de grupos, Toma de decisiones en grupo	Sistema de la organización	Estudio del comportamiento organizacional
Antropología	Valores comparados, Actitudes comparadas, Análisis multicultural. Cultura organizacional, Entorno organizacional	Sistema de la organización	Estudio del comportamiento organizacional
Ciencia Política	Conflicto, Política en la organización, Poder	Sistema de la organización	Estudio del comportamiento organizacional

Fuente: (Robbins S. , 2008)

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

Se han identificado cinco comportamientos grupales de la organización, considerados también como los objetivos del CO: Productividad de los empleados que es una medida de desempeño de eficiencia y eficacia; El ausentismo que si bien es difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan, es un factor que puede ser eliminado por completo. La rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización, esto puede significar un problema debido a los gastos de reclutamiento, selección y capacitación. La satisfacción en el trabajo que se refiere a la actitud general de un individuo hacia su trabajo, aunque esto es más una actitud que un comportamiento, los administradores velan porque los empleados estén satisfechos y permanezcan en la institución. El comportamiento de ciudadanía organizacional que si bien no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.

Dentro del CO moderno, estos objetivos son índices de evaluación para toma de decisiones de los administradores y el plan de acción para fortalecer o focalizar las imperfecciones laborales, y lograr la excelencia del ambiente laboral y el gran lugar para trabajar. Aunque las condiciones para conseguirlo están basadas en ambientes de credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo empresarial y camaradería.

#### **1.4 SITUACION ACTUAL DE LAS PYMES COMERCIALES**

Se inicia este párrafo detallando el concepto de PYME, que corresponde al acrónimo de pequeña y mediana empresa en cualquiera de sus macro y micro-sectores, entre industrial, comercial, servicios, construcción, agroindustria; La tarea de definir una Pyme no es nada fácil, ya que existe una amplia gama de parámetros que varían de país en país. Como se indicó anteriormente uno de ellos es el indicador de ventas que en los países desarrollados se considera Pyme a una empresa que factura \$45 millones al año. El otro indicador como el número de empleados, en Europa una empresa con mil trabajadores es considerada pequeña o mediana empresa. Por lo tanto es importante tomar en cuenta la realidad económica de un país para establecer parámetros adecuados en la definición de Pyme.

Juan Carlos Ramírez G. en su libro Pymes más competitivas, señala que las pequeñas y medianas empresas, son el motor de la economía en la gran mayoría de países del mundo; sin embargo, son las grandes empresas las que reciben el mayor reconocimiento, ya que manejan marcas famosas, campañas de marketing y publicidad que acaparan la mayor parte de los medios de comunicación. El mundo empresarial tiene una gran deuda de reconocimiento con millones de empresarios PYME, verdaderos campeones ocultos, héroes de los negocios que contra todo pronóstico y probabilidad, con escenarios adversos y restricciones financieras diarias, con muy pocos programas efectivos de apoyo hacen sobrevivir y crecer a sus empresas para construir una sociedad y un futuro mejor.

Las Pymes tienen necesidades particulares, únicas y diferentes que hacen que muchos de los principios generales de la administración deban ser adaptados y ajustados antes de implementarlos adecuadamente en las empresas pequeñas y medianas. La escasez de recursos, la falta de liquidez, el aislamiento, la inexperiencia gerencial, la poca utilización de la tecnología, la falta de competitividad global, la falta de visión y pensamiento estratégico, un bajo nivel de desarrollo en marketing y una tendencia a ser mejores en producción que en el área comercial, suelen ser algunos de los retos y problemas que no logran superar muchas de estas empresas. Razones por las cuales, todos los años un importante porcentaje de PYMES termina cerrando sus puertas al público. El hecho de no encontrar los caminos de la competitividad y la prosperidad empresarial lleva a la muerte a miles de empresas en nuestros países, dejando como consecuencia niveles cada vez más altos de desempleo, deudas y decepción entre sus emprendedores; y, un nivel

más bajo de calidad de vida para todos los relacionados con el proyecto empresarial fracasado. (Carlos, 2010).

Si bien todos los sectores de Pymes, presentan condiciones generales como las que se menciona en la estrofa anterior, también semejanzas entre ellas: son entes económicos que cuentan con recursos humanos, financieros y materiales; tienen una razón social y un registro único de contribuyente, tienen una actividad de generación de bienes y servicios, llevan contabilidad para ejercer control sobre su capital, están regidas por la Ley de Compañías, están controladas por la Superintendencia de Compañías, tienen obligaciones tributarias y sociales; asumen riesgos inherentes a su gestión; al hablar de Pymes Comerciales se caracteriza porque su movimiento habitual es la compra venta de productos terminados; son intermediarios entre el productor y el consumidor; cuenta con agentes de ventas para comercializar sus inventarios, tiene como recurso principal la mercadería o el producto; buscan rentabilidad entre el margen de la compra y la venta; tienen logística de reparto; almacenan y conservan sus productos para la distribución; promocionan y asesoran a sus clientes.

El macro sector Pymes Comerciales, a su vez se subdivide en Comercio al por mayor, quienes realizan ventas en grandes volúmenes; Comercio al menudeo donde se vende productos en grandes cantidades o en unidades para la reventa o para el consumidor final; Minoristas o Detallistas quienes venden productos en pequeñas cantidades únicamente al consumidor final; y, los Comisionistas, quienes tienen productos en consignación y únicamente cuando los vende percibe ganancia o comisión.

Se hace necesario que las Pymes comerciales tengan una adecuada proyección de ventas, una correcta proyección de flujo financiero entre los desembolsos por pago de facturas al productor versus la recuperación de la cartera de ventas, requieren de un monitoreo constante para la optimización de recursos y la mejor administración del talento humano, principalmente de la fuerza de ventas; tendiente al logro de objetivos que incluyan planes para el fortalecimiento comercial y la alta competitividad que enfrente a las grandes empresas, la guerra de precios, la competencia desleal y las políticas de gobierno que pueden desfavorecen a este sector, por no estar considerado dentro del grupo prioritario para el cambio de matriz productiva, según la clasificación realizada por el

#### **1.4.1 MARCO LEGAL Y JURIDICO**

Desde el año 2010, el gobierno inicia la legislación, definición y clasificación de las Mipymes; de tal manera que en el Registro Oficial No. 335 Martes 7 de Diciembre 2010, se expide la primera clasificación de las Pymes en la Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República del Ecuador.

Clasificación de las Pymes, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación ecuatoriana interna vigente.

No. SC-INPA-UA-G-10-005 Pedro Solines Chacón Superintendente de Compañías

Considerando:

Que en el programa Estadístico Comunitario de la CAN, adoptado mediante la Decisión 488 del 7 de diciembre del 2000, se establece los preceptos básicos para elaborar las estadísticas comunitarias de las Pymes;

Que el sistema Estadístico Comunitario de la CAN establece que las Pymes comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702 del 9 y 10 de diciembre del 2008;

Que el artículo 3 de la Decisión 702 de la Comisión de la Comunidad Andina establece los parámetros de acuerdo a lo señalado a continuación:

Las empresas comprendidas dentro de los siguientes rangos de personal ocupado y de valor bruto de las ventas anuales:

#### **CUADRO # 8**

#### **PYMES PERSONAL OCUPADO VS. VALOR VENTAS ANUALES**

<b>Variabes (**)</b>	<b>Estrato I</b>	<b>Estrato II</b>	<b>Estrato III</b>	<b>Estrato IV</b>
Personal Ocupado	1-9	10-49	50-99	100-199
Valor Bruto de las ventas anuales (US\$)*	<100.000	100.001–1.000.000	1.000.001–2.000.000	2.000.001–5.000.000

(\*) Margen comercial para las empresas comerciales

(\*\*) Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio de personal ocupado.

Fuente: Ley de Compañías

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

Que el Art. 5 de la Decisión 702 de la Comisión de la Comunidad Andina indica que los Países Miembros deberán elaborar y transmitir estadísticas comunitarias armonizadas sobre las Pymes;

Que el Art. 433 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a expedir las resoluciones que considere necesarias para el buen gobierno de las sociedades mencionadas en el Art. 431, de la misma ley; y, en ejercicio de las atribuciones que le confiere la ley, Resuelve:

Artículo Primero.- DE LA CLASIFICACION DE LAS COMPAÑIAS.- Acoger la siguiente clasificación de las Pymes, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente:

### **CUADRO # 9**

#### **CLASIFICACION DE LAS COMPAÑIAS**

<b>Variabes</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 199	> 200
Valor Bruto de las Ventas Anuales	< 100.000	100.001–1.000.000	1.000.001–5.000.000	> 5.000.000
Montos Activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$100.001 hasta US\$750.000	De US\$750.001 hasta US\$3.999.999	> US\$4.000.000

Fuente: Ley de Compañías

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

Artículo Segundo.- DE LA VIGENCIA Y EJECUCION.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

b) El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones emitido bajo Registro Oficial No. 351 de Miércoles 29 de Diciembre del 2010, dispone bajo el Libro III sobre el Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la democratización de la producción:

Capítulo I de su Fomento y Desarrollo, Art. 53.- Definición y Clasificación de las Mipymes, señala que es toda persona natural o jurídica que como unidad productiva ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento del Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas en valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa.

Capítulo II de los órganos de Regulación de las Mipymes, Art. 54.- Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de Mipymes, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones, entre las más importantes señalo:

- a. Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero.
- b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;
- c. Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES,

centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;

d. Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;

e. Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;

f. Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia;

g. Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;

h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participen en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;

i. Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las Mipymes.

### Capítulo III de los Mecanismos de Desarrollo Productivo

Art. 55.- Compras Públicas.- Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPYMES, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente: Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;

b. Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;

c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado

d. Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES.

El Instituto Nacional de Compras Públicas mantendrá un registro actualizado de las compras realizadas a la economía popular y solidaria y a las MIPYMES y divulgará estos beneficios a la ciudadanía, así como los planes futuros de compras públicas a efectuarse por el Estado y sus instituciones. Las mismas obligaciones y parámetros técnicos para las compras inclusivas se deberán aplicar para beneficiar a los actores de la economía popular y solidaria

#### Capítulo IV del Registro Único de Mipymes y Simplificación de Trámites

Art. 56.- Se crea el Registro único de las Mipymes como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente. Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas Mipymes de producción de bienes y servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permita contar con un sistema de información del sector, de las Mipymes que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado.

Título II de la Democratización de la transformación productiva y el Acceso a los Factores de Producción. Art. 57.- Democratización Productiva.- En concordancia con lo establecido en la Constitución, se entenderá por democratización productiva a las políticas, mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos y faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas. El Estado protegerá a la agricultura familiar y comunitaria como

garantes de la soberanía alimentaria, así como también a la artesanía, al sector informal urbano y la micro, pequeña y mediana empresa, implementando políticas que regulen sus intercambios con el sector privado. El Estado promoverá políticas específicas para erradicar la desigualdad y discriminación hacia las mujeres productoras, en el acceso a los factores de producción.

Art. 59 Objetivos de democratización.-

- a. Fomentar y facilitar el acceso de los ciudadanos ecuatorianos a la propiedad y transformación de los medios productivos;
- b. Facilitar la ciudadanización de empresas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan el acceso de ciudadanos a las acciones de empresas en manos del Estado;
- c. Apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos;
- d. Fomentar el cumplimiento de las éticas empresariales que promueve el Gobierno Nacional, a través de la creación de un sello de gestión de reconocimiento público, que permita alentar e incentivar a las empresas que realizan sus actividades respetando el medio ambiente; cumpliendo con sus empleados y trabajadores en sus obligaciones laborales y de seguridad social; y, con la comunidad, con el pago oportuno de sus obligaciones tributarias, conforme a la legislación aplicable;
- e. Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las empresas ecuatorianas, a través del diseño e implementación de herramientas que permitan a las empresas ser más eficientes y atractivas, tanto en el mercado nacional como en el internacional;
- f. Incentivar y atraer inversiones que generen desarrollo local y territorial, mayores encadenamientos productivos con equidad, una inserción estratégica en el mercado internacional, empleo de calidad, innovación tecnológica y democratización del capital;
- g. La territorialidad de las políticas públicas;
- h. Promover la desconcentración de factores y recursos productivos; (Oficial, 2010)

(Clasificación de las Pymes, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina)

De la lectura se desprende que hay la intención gubernamental para favorecer e incentivar al sector prioritario de las Mipymes, especialmente para las empresas que ingresen al Registro y Categorización, mismo que apenas en diciembre 2013 comenzó a funcionar en línea, sin tener claro todavía cuáles serán los beneficios directos. Cabe señalar que el Ministerio de Industria dentro de su organigrama funcional creó la Subsecretaría de Desarrollo de Mipymes y Artesanales, que a su vez tiene la Dirección del Desarrollo de Mipymes y Emprendimiento y Dirección de Normativas y Control para Mipymes y Artesanías; quienes actualmente se encargan de la Categorización de Mipymes; Programa Exporta Fácil; Consorcios de Exportación y Origen; Ferias Inversas; y el Programa Producepyme. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

Las Pymes tuvieron un fuerte impulso al proclamarse un sistema económico Social y Solidario, el cual fomenta la producción en todas sus formas y busca el incentivo de la competitividad entre todos los actores económicos. Política Pública que se complementa con la Ley de Economía Popular y Solidaria.

#### **1.4.2 CONTEXTO DE LAS PYMES EN ECUADOR EN EL PERIODO ESTUDIADO DEL AÑO 2008 AL 2012.**

La revista Ekos y su presidente el Sr. Ricardo Dueñas Novoa, a través de publicaciones especiales, han buscado destacar el potencial productivo del pequeño y mediano empresario ecuatoriano, por lo que presenta periódicamente estudios actualizados de la situación de las Pymes en Ecuador, que ayudan a marcar un antes y un después; enmarcando el antes en el año 2008 cuando no existía parametrización exacta para la clasificación de Pymes, donde los estudios e investigaciones se los hacía considerando como ejemplo la clasificación de empresas que hacia la CAN para sus países aliados, posteriormente en el año 2009 la Corporación Ekos en estrecha relación con la Superintendencia de Compañías realizaron el primer estudio sobre el estado del segmento Pymes que en ese año representaba el 90% del número total de empresas en Ecuador y que

produce el 65% de trabajo en el país. En este año se genera algunas conclusiones entre ellas las siguientes:

- Ecuador cuenta aproximadamente con 12.200 emprendimientos a nivel de Pymes
- Existe mucha concentración de Pymes en los sectores de Comercio y Servicios y desde el punto de vista regional la mayor concentración esta en Quito y Guayaquil
- El crecimiento de la facturación es muy positivo especialmente para la mediana empresa
- Los niveles de rentabilidad son aceptables para las medianas empresas, pero peligrosos para las pequeñas empresas
- La participación de las Pymes en relación al PIB se incrementó entre el 2008 y 2009
- En términos generales, las estadísticas con las que se cuenta en ese momento son positivas, pero debe existir compromiso entre el sector público y privado en consensuar políticas y programas pragmáticos para desarrollar el sector que será de beneficio para todos los ecuatorianos.

Según información gubernamental Ecuador en Cifras a través del Censo Nacional Económico del año 2010, en Ecuador existen 269.751 empresas comerciales, repartidas en la Sierra 136.668; Costa 121.115; Amazonía 11.251; Región Insular 545; y, Zonas no Delimitadas 172. De los valores indicados, 55.155 corresponden a la provincia de Pichincha. (Instituto Nacional Estadísticas y Censos); se indica que el crecimiento real de ingresos comparados por sector al 2012, el sector Comercial creció el 5%, mientras que Entretenimiento y Servicios el 27% y el 24% respectivamente.

El Servicio de Rentas Internas destaca el importante peso que tiene el sector comercial, que en su conjunto posee el 36.3% del total de empresas existentes en Ecuador y el 41.3% en relación al total de ingresos de la Pymes, lo que convierte al sector comercial, en el más grande y rentable de los segmentos valorados de entre Agropecuario, Transporte, Construcción, Manufactura y Servicios

Según informa El Ministerio de Industrias y Productividad creó el Programa Fondepyme en el año 2010, cuyo objetivo es contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas de manera asociada o en forma individual que son productoras de bienes o servicios a nivel nacional. El Fondepyme ayuda a que se promueva la competitividad y productividad sistémica en la cadena de valor de las Mipymes Artesanías y Emprendimientos, coadyuvando a la política de sustitución inteligente de importaciones y a la de promoción de exportaciones industriales y de servicios, mediante el incremento de la producción local, la mejora de la productividad, la generación de un mayor valor agregado y la asociatividad; considerando los principios de responsabilidad social, la sostenibilidad ambiental y de eficiencia energética, la descentralización y la diversificación óptima de los sectores productivos. Este programa Fondepyme abarca a su vez eventos específicos para ejes de acción Individual como FranquiciaPyme, MejoraPyme, ProveePyme (Programa de desarrollo de proveedores) y ExportaPyme; y de acción Asociativa como InovaPyme, ProveePyme (Desarrollo de Proveedores vinculados con el comprador). Según el Director de Desarrollo de Mipymes Sr. Carlos Díaz, aun no tiene previsto ningún programa dirigido al sector de Pymes Comerciales; ya que de manera prioritaria están focalizados en sectores estratégicos de la transformación productiva entre ellos confecciones y calzado, metalmecánica, farmacéuticos y químicos, plásticos y caucho, alimentos frescos y procesados, cadena agroforestal y productos elaborados, lo que significa que todos estos programas están guiados para su mejor cliente el Estado. Este programa se encuentra vigente, considerando que los indicadores de gestión y de resultados aun no abarcan cifras de alto impacto por falta de socialización, por ejemplo 350 empresarios y artesanos capacitados, 1500 Mipymes y artesanos reciben asistencia técnica, 25 cuentan con procesos de mejoramiento continuo. Programas que aparentemente suprimen la intermediación del productor con el consumidor.

Sin embargo es rescatable que en los últimos años, se han abierto una serie de programas de financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional como brazo ejecutor del gobierno priorizando la rentabilidad social a la financiera; La CFN cuenta con un importante portafolio de productos destinados a varios sectores productivos: Crédito Directo para compra de activos y capital de trabajo; Plan de Renovación del parque automotor; Programa de Financiamiento Bursatil; Compra de papeles a través del Registro

Especial de Valores no Inscritos (REVNI); Factoring; Financiamiento al Comercio Exterior; Crédito de Segundo Piso; Fondo de garantía crediticia para proyectos y realidades; constituyéndose las Pymes de Pichincha como las mayores beneficiarias de créditos con un 29% sigue Guayas con el 27%; y por tipo de empresa se beneficio con la entrega de créditos al 57% corresponde a la pequeña empresa y el 43% a la mediana empresa, en el periodo identificado del 2008 al 2012.

Los segmentos que no constan como mercado objetivo de los fondos estatales, necesariamente deben acudir a las Instituciones Financieras no gubernamentales, quienes han creado la Banca Pymes como mercado meta por ser el segmento estratégico y grupo focal por ser el sector con mayor dinamismo con objetivos de mayor dinamismo nacional.

**CUADRO # 10**  
**SITUACION DE LAS PYMES ECUATORIANAS EN QUINCE HECHOS**  
**RELEVANTES**

1	El sector productivo más representativo porcentualmente es el Comercio. El 37% de las Pymes en Ecuador corresponden a este sector.
2	El promedio de edad de las Pymes en Ecuador es de 20 años.
3	El 40% de las pequeñas y medianas empresas tienen más de 30 empleados directos.
4	El 50% de las Pymes ecuatorianas facturan entre USD. 1 millón y USD. 2 millones anuales.
5	El 88% de las pequeñas y medianas empresas no exportan sus productos.

6	Solo el 8% de las Pymes tienen más del 50% de su nómina conformada por mujeres.
7	El 50% de las Pymes ecuatorianas llegan como máximo a dar 20 horas anuales de capacitación.
8	El 68% de las Pymes en Ecuador si tienen sistemas de evaluación a sus empleados.
9	El 42% de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador tienen sistemas para la medición de ambiente laboral.
10	El 51% de las Pymes en Ecuador tienen sistemas para medir la satisfacción del cliente.
11	El 82% de las Pymes nacionales usan sistemas informáticos para sus procesos de producción, ventas y contabilidad.
12	El 66% de las Pymes son empresas familiares.
13	Para el 21% de los Gerentes consultados el indicador más representativo de una empresa exitosa es la excelencia en el servicio.
14	El 51% de los Gerentes de Pymes creen que la situación actual de este segmento productivo es buena.
15	Se estima que la inversión más importante para las Pymes ecuatorianas es la que se realiza para capitalizar las empresas.

Fuente: Revista Ekos 2012

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

### **1.4.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

La Senplades fue la institución encargada de identificar y diseñar políticas a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de las Pymes. El primer paso fue determinar

las debilidades de las Pymes, las cuales se engloban en la falta de eficiencia, desconocimiento de mercado, carencia de liderazgo, marco legal desactualizado y baja calidad de información de su entorno; donde una vez identificadas, analizadas y regularizadas las Pymes, se propone el desarrollo de programas específicos para cada necesidad, a través de diversas entidades que impulsen el desarrollo de este grupo de empresas que representan el 70% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías.

**CUADRO # 11**  
**CARACTERISTICAS DE LAS PYMES NACIONALES**

<b>Generales</b>	<b>Internas</b>
Baja productividad y competitividad	Limitada gestión empresarial
Falta de definición y continuidad en las políticas de apoyo al sector	Control de calidad y seguridad deficiente
Marco Legal desactualizado	Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo
Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector	Poca formación integral del talento humano
Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo	Falta de liquidez
Insuficiente infraestructura para el sector	Falta de un sentido asociativo
Insuficiente información estadística y técnica del sector	Desconocimiento de nuevas tecnologías y poco manejo de información.

Fuente: Senplades 2012

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

## CAPITULO II

### ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES

#### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones poseen una cultura organizacional propia que las hace únicas y diferentes con respecto de otras, la Cultura Organizacional la podemos definir como “El conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. (Alles Martha, 2009).

La Cultura Organizacional con el tiempo se convierte en un modo de vida para quienes laboran en ella, en una creencia una forma de vida, en principios y valores, en una forma genuina de interactuar con las demás personas de su entorno, que le transforman en una característica particular de quienes allí laboran.

La cultura organizacional abarca en su conjunto a las formas de vida, las ceremonias, las creencias, el arte, la tecnología, los sistemas de valores, las tradiciones, los deberes, los derechos, y todo aquello que está presente en la organización, desde varios aspectos tanto profesional, psicológico como el social.

#### 2.1.1 PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES

##### 2.1.1.1 VALORES Y PRINCIPIOS

Para entender estos dos términos es necesario conocer los conceptos, puesto que muchos piensan que son sinónimos cuando en realidad cada uno representa un concepto distinto, así tenemos que:

**Los Valores:** Son las características morales en los seres humanos, son internos y orientan su conducta, surgen principalmente dentro de la familia y se pasan de una generación a otra. Estos comportamientos y ejemplos se trasladan de los padres, hermanos o parientes.

Los valores son considerados como “aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas” (Alles Martha, 2009).

Los valores deben estar presentes en todos los niveles de la organización, la falta o ausencia de valores en las personas se reflejan también en su trabajo, es así que se han realizado algunos estudios sobre las razones del fracaso de algunas empresas y en la gran mayoría había algo que faltaba y eso eran valores. Los principales valores que deben estar dentro de las organizaciones como en las Pymes se los puede resumir en los siguientes:

- **Honestidad:** Es el valor de ser decente, recatado, razonable, justo y honrado. Desde un punto de vista filosófico es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente. Ya que en ese idioma ser honesto significa no ser dado a la mentira o al engaño, a diferencia del español, cuyo término para ese significado es el de "sinceridad" o "franqueza", no el de "honestidad".
- **Pertenencia:** El deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.
- **Lealtad:** Es una fidelidad o devoción de un sujeto o ciudadano con un estado, con la comunidad o con las personas, o a sí mismo. No existe acuerdo entre los filósofos sobre a qué cosas o ideas se puede ser leal. La lealtad es un valor que principalmente consiste en nunca darle la espalda a otra persona, grupo social y que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud.
- **Solidaridad:** La disposición para ayudar a las demás personas o compañeros cuando necesiten de apoyo. Actuar a través de la cooperación con los otros para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Respeto:** Es la consideración que se da por parte de un individuo hacia otro al cual le demuestra un verdadero interés por su posición jerárquica, por sus características

de liderazgo o por sus valores y principios, el respeto debe ser recíproco es decir debe haber un reconocimiento mutuo entre los individuos que lo profesan. El respeto es la base de las relaciones entre las personas y comienzan con el reconocimiento de la valía de uno mismo, de sus cualidades y capacidades, que lo hacen una persona única y a la vez diferente a los demás.

- **Justicia:** Conjunto de reglas, normas, procedimientos en el que se desarrollan las relaciones entre las personas y las organizaciones, que se constituyen en autorizaciones y prohibiciones. Es un valor presente en la sociedad que se origina en la necesidad de conservar las relaciones entre los individuos y las organizaciones en armonía.
- **Tolerancia:** Es la forma como valoramos a los demás individuos, reconociéndolos y aceptándolos por lo que son, respetando lo diferente, lo distinto, lo que no lo vemos igual a nosotros.
- **Responsabilidad Institucional:** El manejo efectivo de los recursos de la organización en la ejecución de nuestras actividades, las que debemos realizarlas de manera que cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas de la institución.
- **Responsabilidad Social:** Apoyamos las acciones realizadas para el ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo local, regional y nacional, en especial aquellas dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más desprotegidos de la sociedad.
- **Convivencia:** Mantener la disposición permanente al diálogo como punto de partida en la solución de situaciones conflictivas que se suceden en la interacción cotidiana entre los distintos individuos miembros de la organización.
- **Imparcialidad:** Actuar con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en las decisiones que tomamos como en la prestación de servicios en el ámbito laboral, sin tratar a nadie con privilegios o segregándoles solo por ser distintos, respetando

la condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza de las personas dentro de la organización.

**Los Principios:** Son considerados como reglas o normas de conducta que orientan las acciones del ser humano, son leyes externas a nosotros que gobiernan la acción de las personas, los principios determinan lo que es correcto, trascienden culturas, religiones, tiempos, géneros y edades. Los principios reflejan en forma clara y precisa las creencias principales en función de las cuales se desarrollan las relaciones entre las personas en el ámbito laboral y personal.

- **Respeto por los Otros:** Solo podemos vivir y trabajar en forma efectiva, si tratamos a los demás y a nosotros mismos con respeto. Es imprescindible trabajar en un ambiente que valore, comprenda e integre la diversidad cultural, étnica, generacional, esencial para el éxito de una organización en el siglo actual. Las empresas deben aplicar el principio de tratar a los demás como nos gustaría que nos traten a nosotros mismos.
- **Compromiso de Integridad:** En el mundo actual de las organizaciones, principios como la integridad y la honestidad deben estar presentes en toda persona y toda organización, para llegar a logros consistentes y mantener el respeto de aquellos con quienes se interactúa.
- **Confianza:** Debemos generar un ambiente de confianza mutua, teniendo fe en la realización de las tareas asignadas a nuestro personal, sin la constante supervisión o control. Para ello se debe permitir a los empleados y equipos de trabajo gran libertad de acción para conducirse, engendrando el sentido de responsabilidad necesario para el ejercicio de esa libertad. En este sentido, es esencial saber delegar funciones.
- **Credibilidad:** Se debe ganar la confianza de todas las personas. La honradez, la rectitud y la congruencia crean un ambiente que nos lleva a realizar lo que hemos dicho y dentro del tiempo que nos hemos fijado. El principio que se debe implantar es que "Practico lo que predico".

- **Mejoramiento Continuo:** La renovación permanente de la tecnología, los procesos que optimicen los recursos de la empresa, a través de la educación y el entrenamiento, requerirá un compromiso de aprender más para desarrollarse cada día más. Este principio es fundamental para la supervivencia a largo plazo, facilitando la capacidad de adaptación, la innovación y adaptarse a los cambios.

### **2.1.1.2 EL LIDERAZGO**

El Liderazgo se puede conceptualizar como, “La influencia interpersonal ejercida, en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato Idalberto, 2004).

Peter Senge estadounidense escritor del libro La Quinta Disciplina, señala que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro, que el liderazgo existe cuando las personas dejan de sentirse como víctimas de las circunstancias y inician su participación en la creación de nuevas circunstancias.

El liderazgo como tal invita a que los seres humanos profundicen cada vez más en la comprensión de la realidad y se vuelven entes activos y participes del cambio que se debe dar en el día a día, por lo que se puede concluir que el liderazgo se relaciona con la creación de nuevas realidades, innovación en proyectos, etc.

Una persona que se destaca como un líder en una organización determinada no necesariamente destaca en otra organización por cuanto sus realidades son distintas. "El líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación determinada."

Los líderes nacen o se hacen todavía se cree que hay líderes que nacen, esta es una discusión de todos los tiempos, a partir de estudios del liderazgo, se fundamenta la perspectiva de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

## CUADRO # 12

### CUADRO EVOLUTIVO DEL LIDERAZGO

Pasado hasta el Siglo XX	Presente y Futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor</li> <li>• Jefe</li> <li>• Controlador de personas</li> <li>• Centralizador de autoridad</li> <li>• Dirigiendo con normas poco flexibles</li> <li>• Demandando conformidad de sus superiores</li> <li>• Cambiando por la necesidad y la crisis</li> <li>• Confrontando y combatiendo</li> <li>• Internamente competitivo</li> <li>• Estableciendo posiciones de poder y jerarquía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder</li> <li>• Preparador, formador y facilitador</li> <li>• Motivador de personas</li> <li>• Distribuidor de liderazgo</li> <li>• Guiando con valores compartidos</li> <li>• Consiguiendo compromiso de los colaboradores</li> <li>• Aprendiendo continuamente e innovando</li> <li>• Colaborando y unificando</li> <li>• Globalmente competitivo</li> <li>• Alentando el trabajo en equipo y la sinergia</li> </ul>

Fuente: Gestión de Personas, Miquel Porret Gelabert, Editorial Esic. Madrid España, año 2012.

Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna.

#### 1.1.2.1 TIPOS DE LIDERAZGO:

Los tipos de liderazgo se pueden clasificar por la facultad que posee el líder en la forma de dirigir, así como en la capacidad del líder de relacionarse con las personas.

##### **Por la forma de dirigir:**

- **Líder carismático:** Capaz de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su capacidad de motivar y comprometer a los demás hacia un objetivo común.
- **Líder tradicional:** Este tipo se caracteriza por cuanto viene dado por herencia, se da traslada el liderazgo por herencia, está presente en la mayoría de Pymes, donde los antecesores dueños de la Empresa van dejando por herencia a su prole el

liderazgo de sus empresas, esto se convierte en una costumbre ya que el nuevo líder debe pertenecer al grupo o entorno familiar.

- **Líder legítimo:** Es el que adquiere su liderazgo a través de normas legales y procedimientos establecidos este tiene el respeto del grupo.
- **Líder ilegítimo:** No se lo puede denominar líder sin embargo se presenta cuando una persona adquiere el poder violentamente, transgrediendo las normas y procedimientos establecidos.
- **Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- **Líder pastor:** Muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis de emergencias, para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- **General en jefe o general del ejército:** Llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganarán las batallas.
- **Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que

este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas y sus respectivos proveedores.

#### **Por la formalidad en su elección.**

- **Liderazgo formal:** Aquel que tiene el poder de manera legítima por su autoridad en el cargo.
- **Liderazgo informal:** Emerge por la simpatía del grupo, donde se nombra a alguien para que realice las veces de líder.

#### **Por la relación entre el líder y sus seguidores.**

- **Líder dictador:** La persona tiende a forzar a que los individuos del grupo compartan sus ideas, en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables de sus ideas, permitiéndoles ser independientes. Es tipo de liderazgo es inflexible y tiende a destruir la creatividad del grupo.
- **Líder autocrático:** Es el que toma las decisiones del trabajo y de la organización del grupo, no explica ni justifica ante los demás el porqué de sus decisiones. Las razones de sus decisiones no son explicadas ni consensuadas con los demás.
- **Líder democrático:** Las decisiones se toman después de potenciar la discusión del grupo. El líder para la resolución de un problema ofrece sus criterios con varias alternativas de solución bajo normas claras y explícitas, entre las cuales el grupo tiene que decidir.
- **Líder paternalista:** Tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que las personas trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo liberal (laissez faire):** Adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. No juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del

grupo. Los miembros gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder únicamente si se lo solicitan.

**Por la influencia del líder sobre sus subordinados.**

- **Liderazgo transaccional:** Se caracteriza por cuanto trabaja para mantener la cultura de la Empresa, sus políticas y procedimientos, utiliza y promueve la realización de ciertas conductas ofreciendo un régimen de recompensas y castigos.
- **Liderazgo transformacional:** Tiene la capacidad de provocar cambios en las organizaciones, modificar sus políticas y procedimientos, discrepa con todo lo establecido en la organización. Se caracteriza por ser motivador y carismático resultando sus propuestas inspiradoras para sus colaboradores.
- **Liderazgo auténtico:** Se concentra primero en liderarse a sí mismo, es un líder con un gran autoconocimiento, se dedican al crecimiento personal de ellos y de sus colaboradores, se sienten comprometidos a mantener relaciones duraderas haciendo fuertes a sus organizaciones para enfrentar los riesgos.
- **Liderazgo lateral:** Se caracteriza por el uso de las habilidades personales que buscan alcanzar una actitud diferente ante el trabajo en equipo está presente dentro de las personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional y su finalidad es promover a la consecución de los objetivos en común con la organización.
- **Liderazgo longitudinal:** También llamado "Liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia el equipo se realiza mediante la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos.
- **Liderazgo en el trabajo:** Los líderes en el trabajo deben por un lado la aptitud así como la actitud necesaria para guiar al grupo. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos conocimientos, métodos y procedimientos. Y la segunda de

una buena actitud, esto quiere decir un adecuado comportamiento para aplicar los conocimientos adquiridos.

#### **2.1.1.2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER**

Las organizaciones están dirigidas por líderes son ellos los que tienen la responsabilidad de dirigir a sus equipos de trabajo. Este líder debe tener las siguientes características:

- ✓ **Visión:** El líder debe tener la capacidad para mirar el futuro, para soñar en grande. Las visiones son productos de la intuición, del conocimiento y de la línea de negocio en la cual desea involucrarse. Esta visión debe ser reflexionada porque con ella dirigirá al grupo a la consecución de los objetivos.
- ✓ **Capacidad de Planificación:** Deben poseer los conocimientos y la experiencia necesaria para establecer metas alcanzables y determinar los pasos a seguir para la consecución de las mismas y los responsables dentro del equipo de trabajo en llevar adelante cada uno de los pasos para lograr la meta, considerando para el efecto los posibles factores que la afecten.
- ✓ **Capacidad de Comunicación:** Capacidad que tiene el líder para concertar sus ideas y pensamientos con las personas que trabajan con él, las instrucciones deben ser claras y precisas, el líder debe saber escuchar al grupo y considerar sus puntos de vista.
- ✓ **Inteligencia Emocional:** Capacidad de controlar sus propios sentimientos y emociones así como el de los demás. Con esta cualidad el líder actúa de manera más objetiva con respecto al grupo. Hay que tener en cuenta que es la expresión de los sentimientos lo que mueve a la gente.
- ✓ **Fortalezas:** Conocer sus fortalezas y saber cómo aprovecharlas para manejar el grupo, así también conocer cuáles son sus debilidades y limitaciones para afrontarlas.

- ✓ **Crecer y hacer crecer a su gente:** El líder debe cada vez mejorar sus conocimientos y aptitudes para mejorar como ser humano y como profesional, debe saber delegar sus funciones y responsabilidades lo que hará que las personas que integran su equipo también se desarrollen y se motiven cada vez más dentro de la Empresa.
  
- ✓ **Innovación:** Debe centrarse siempre en buscar nuevas ideas y buscar la mejor manera de realizar las cosas tiene que estar al día con los avances tecnológicos y las condiciones del mercado donde se desenvuelve.
  
- ✓ **Metas y objetivos claros:** Para dirigir un grupo es necesario tener claro cuál es el camino que se debe seguir. Las metas tienen que ser conocidas y acordadas entre el líder y el grupo y deben estar acorde con sus capacidades de tal manera que éstas sean alcanzables.
  
- ✓ **Empatía:** Tener la capacidad de comprender al grupo de ponerse en lugar de ellos de atraer y tener carisma esto es ser amable y demostrar un interés genuino por la gente.
  
- ✓ **Informado:** El Líder debe comprender en donde se sitúa su organización cuales son los factores del macro entorno y del micro entorno que le afectan, está información será básica para procesarla, interpretarla y planear las acciones más adecuadas para utilizar esa información con inteligencia y creatividad.
  
- ✓ **Capacidad de Influenciar a los demás:** Debe ser persistente y persuasivo de tal manera de conseguir del grupo su colaboración y apoyo para la consecución de las metas, si el líder no se muestra seguro de lo que cree y afirma es difícil que el grupo lo siga en el camino.
  
- ✓ **Habilidad para tomar decisiones:** Debe tener la capacidad de discernir la importancia de una decisión tomada sobre lo que le conviene o no a su empresa o grupo en cada momento, basándose en la información que posea en ese momento o por su intuición por los negocios si la situación es de necesidad inmediata y no existe otro camino a seguir.

### **Otras Características del líder**

- ✓ Confianza en sí mismo.
- ✓ Entusiasmo para empujar al grupo.
- ✓ Coraje valentía para enfrentar situaciones nuevas o adversas.
- ✓ Inconforme para mejorar cada vez más.
- ✓ Innovador.
- ✓ Proactivo.
- ✓ Asumir riesgos.
- ✓ Comprometido.
- ✓ Tener sensibilidad para corregir errores.
- ✓ Ser parte del grupo.

### **2.1.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las personas que asisten a su lugar de trabajo día a día llevan consigo una idea preconcebida sobre sí mismo, sobre lo que piensan sus jefes, sus compañeros y de su lugar de trabajo, de las condiciones de trabajo de la relaciones entre las personas, y otros factores más que se presentan dentro de la organización al conjunto de estas creencias y de la convivencia del hombre en su entorno de trabajo es a lo que se dio en llamar como el clima organizacional.

El clima organizacional se puede definir como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”. (Chiavenato Idalberto, 2004)

El Clima dentro de la organización afecta a los individuos tanto en su rendimiento en el trabajo y hasta en su vida personal, todo lo que sucede dentro de la organización afecta a quienes trabajan en ella. Es por ello que este factor se convierte en un aspecto importante incluso puede atraer y mantener a las personas dentro de la organización, las personas se adaptan a los climas organizacionales saludables de modo que desean permanecer en aquellas empresas donde se sienten seguros en su bienestar laboral y personal.

El mantenimiento de un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo para la organización. El clima organizacional puede convertirse de esta manera en un

factor de bienestar o caso contrario en un obstáculo para el desempeño y crecimiento de la organización y convertirse en un factor de atracción o resistencia para quienes desean unirse a ella. En resumen, el clima organizacional no sino la expresión personal u "opinión" que los trabajadores y sus directivos se han formado de la organización a la que pertenecen.

Robert Levering el creador de Great Place To Work (Gran Lugar para Trabajar), en Estados Unidos de Norteamérica, señala que convertir a una organización en un gran lugar para trabajar es un proceso que lleva no menos de dos a tres años, Levering después de realizar estudios en más de cien empresas exitosas, descubrió que las más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cual se desenvuelven sus trabajadores, y que reportan un crecimiento de sus ganancias, concluyendo que por cada USD 1, que se invierten en clima laboral se recibe una ganancia de USD 1,95. Por cuando aumenta la productividad de la organización.

De lo que se puede concluir que es una inversión para las organizaciones hacer de sus empresas un gran lugar para trabajar, pues su inversión hasta se duplica en los casos de empresas que invierten en mejorar su ambiente laboral, siendo este hecho una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, pues tendrá un equipo con una fuerza interior que logrará alcanzar y superar los resultados.

El realizar un estudio de clima organizacional en las Pymes permite detectar aspectos clave que pueden estar influenciando de manera importante en el ambiente laboral de la organización, es fácil advertir a las personas en qué tipo de organización trabajan por su estado de ánimo y su autoestima que se refleja en su personalidad, pues si el individuo procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, se mostrará con un buen estado de ánimo y salud mental, será más positivo y optimista ante la vida, más tolerante a las adversidades, estará siempre dispuesto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo y tendrá un sentido de pertenencia más elevado. Caso contrario si procede de una organización cuyo clima laboral no es bueno, esa persona puede ser irascible, amargado, con poca tolerancia a la frustración, intolerante y con mayor predisposición a enfermedades psicosomáticas.

### 2.1.1.3.1 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades económicas, pero también por su necesidad de desarrollo personal y familiar, es por ello que siempre están en busca de cubrir sus necesidades y expectativas, sin embargo de ello hay que precisar que el comportamiento del trabajador no es una resultante de las condiciones del trabajo existente, sino de la percepción que tenga el trabajador de la relación existente entre sus características personales y las características de la organización. Cuando se realiza un análisis o medición de clima laboral lo que se busca es identificar objetivamente la influencia de cada una de las variables y su incidencia de manera positiva o negativa en la percepción de las personas sobre su ambiente laboral dentro de la organización.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables tales como: el contexto social en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, entre otros. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece (Cardona Diego, 2010).

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen directamente en el comportamiento de los individuos. Existen varios estudios sobre las diversas dimensiones que afectan el ambiente de las organizaciones entre las principales tenemos las siguientes.

Litwin y Stringer mencionan que existen seis dimensiones de las que depende el clima en la organización que son las siguientes:

1. **Estructura.** Percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se encuentran en la organización.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien ejecutado.

4. **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo.** Sentimientos de respaldo y camaradería que experimentan los empleados en el trabajo.
6. **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las diferentes opiniones.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. **Apertura a los cambios tecnológicos.** Apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. **Recursos Humanos.** La atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. **Comunicación.** Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. **Motivación.** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. **Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

#### **2.1.1.4 COMUNICACIÓN Y ENTORNO**

Los seres humanos somos entes sociales, tanto en la antigüedad antes como en los tiempos actuales la comunicación se ha constituido en una actividad fundamental para los seres humanos, en la vida diaria como en nuestro lugar de trabajo vivimos en permanente interacción con el ambiente aquellos que está a nuestro alrededor, y es aquella información que procesamos en nuestro cerebro lo que identificamos como comunicación

Se entiende por concepto de comunicación “a la transmisión de información de un emisor a un receptor. Ojalá fuera tan sencillo; ya que en este proceso, aparentemente

simple intervienen diversidad de factores que han de tomarse en cuenta para que esa información del emisor llegue al receptor y se produzca la respuesta que se espera de este último” (Tinajero Ruiz Santiago, 2010)

#### **2.1.1.4.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACION**

En el proceso de comunicación se pueden dar conocer los siguientes elementos:

**Emisor o fuente:** Es la persona o entidad que desea transmitir el mensaje, en el caso de la organización el emisor es la Empresa o sus representantes formalmente designados.

**Mensaje:** En la comunicación interna el mensaje toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención con la que se hace. La mayoría de las comunicaciones internas que se den en la organización son sobre eventos de la misma, información general de las actividades, beneficios para los empleados, promociones, y otros.

**Receptor:** Es la persona o grupo a quien está destinado el mensaje del emisor. En el proceso de la comunicación dentro de la organización es el público al cual la empresa dirige el mensaje donde se empieza a complicar el proceso de comunicación, las organizaciones necesitan comunicarse con sus clientes, actuales y potenciales, con proveedores, accionistas y lo más importante con sus empleados.

**Feedback:** O retroalimentación objetiva entendida como la información que reciben los trabajadores de cómo están desempeñando su trabajo. Ésta provienen del trabajo mismo, la gerencia y de otros empleados. (Casares Garcia Esther, 2007)

Esta comunicación de doble dirección es posible gracias al proceso de retroalimentación, existe un sujeto que emite un mensaje y recibe una respuesta del emisor quien indica si el mensaje se recibió de manera correcta o no, si fue decodificado adecuadamente, si fue aceptado y empleado. Cuando se produce la comunicación en dos direcciones, ambos interlocutores están satisfechos, se evita la frustración y mejora de modo considerable la precisión en el trabajo. (Casares Garcia Esther, 2007)

La comunicación en la organización se distingue tres sistemas:

- **Operacionales**, se refiere a tareas u operaciones.
- **Reglamentarios**, órdenes e instrucciones.
- **Mantenimiento**, relaciones públicas, publicidad y promoción.

La comunicación en la Organización, adquiere un carácter jerárquico que principalmente se realiza a través de órdenes y aceptación de disposiciones. Haciendo importante la relación entre directivos, gerentes y trabajadores, así como con el usuario de sus servicios y/o productos. La productividad y el rendimiento de la organización dependen en gran medida de una buena comunicación tanto al interno como al externo de la misma.

La naturaleza de la comunicación en la organización, como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana. Entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión. (Ocampo Villegas María Cristina., 2007).

**Flujos de comunicación.-** La comunicación dentro de la organización a nivel interno se da a partir de la estructura tanto formal como informal, y se da de cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal, cada una depende de su origen es decir la comunicación parte de las disposiciones de los directivos, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información existente entre las diferentes unidades de la organización.

- **Comunicación Descendente.-** Se caracteriza por cuanto comunica el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, establecer o dar una orden, no es solo en sentido jerárquico de quien da una orden, sino que se refiere al organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente es aquella que va desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este facilita que los colaboradores trabajen de forma pro activa en la toma de decisiones organizacionales y participen de en los procesos de innovación de la organización, desde este nivel se habla del feedback y la retroalimentación, este flujo de comunicación se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.
- **Comunicación Horizontal.-** La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Presente en los individuos de un mismo departamento, se genera de manera individual o grupal, en este tipo de comunicación existe ausencia de la autoridad y sirve para agilizar la estructura de la organización. Ese tipo de información es la que se puede obtener de juntas directivas, informes de gestión, o en asambleas, etc.
- En el caso de los trabajadores es la que se utiliza para la coordinación de actividades entre los distintos individuos y/o departamentos, con el propósito de resolver problemas, o tomar decisiones, en los casos en los que intervienen diversas áreas.
- **Comunicación oblicua.-** Es la que se realiza entre un directivo de un área y un empleado de otra área por ejemplo entre el Gerente de Comercialización y un trabajador del área de logística, se da cuando el emisor requiere una respuesta inmediata del receptor.

#### **Tipos de Comunicación:**

- **Comunicación formal.-** Es la que se da en la organización mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comunicación de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la Organización. Aquí se define el rol que cada persona debe tener dentro del proceso de comunicación y cómo debe recoger y transmitir la información. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

- **Comunicación Informal.-** Es la que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos surge de manera espontánea dentro de los trabajadores. Los miembros dentro de la organización le dan un alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización, a esta comunicación la conocemos como “rumores” y sirve de fuente de información para que el nivel directivo conozca las condiciones personales de los empleados y del entorno de la Organización.
- **Comunicación externa.-** Uno de los grandes campos de la comunicación organizacional se refiere comunicación hacia afuera de ella, para estos se deben considerar dos factores la parte comercial y el factor público.
- **Comunicación Comercial.-** Se refiere a la comunicación que la organización deben tener con todos quienes se interrelaciona e interactúa como efecto de sus productos o servicios que comercializa, es decir con quienes interviene de manera directa o indirecta con ellos sean estos; los clientes, proveedores, competencia, medios de comunicación.
- **Comunicación Pública.-** Se establece de las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago tasas de impuestos, las disposiciones técnicas y legales, régimen laboral, las normas ambientales, entre otras.

Las relaciones con los públicos denominados stakeholders, es decir los aquellos con quien la organización se ve involucrada, estos pueden condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva.

- **Comunicación Intermedia.-** Es aquella que se genera dentro de dos ámbitos estos tanto en la comunicación interna como la externa. Su importancia radica en la relación de identidad de la organización, cual es su finalidad y su responsabilidad social para con los ciudadanos y el desarrollo del país.

La organización define quién es, que hace, cómo lo hace y para qué. Este principio corporativo es comunicado a sus empleados y a sus públicos externos. No basta con anunciar a los clientes quien se es, si los empleados no viven esta condición.

La imagen corporativa, como la visibilidad de los valores sociales que establece la organización se da no sólo en los parámetros de calidad de los productos y servicios a sus clientes, sino en la coherencia de vida de los miembros con ellos. La organización no sólo tiene la responsabilidad de contribuir al bien de la sociedad, sino de contribuir al crecimiento personal de sus empleados.

### **2.1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional es la manera como se coordinan, establecen y organizan las diferentes actividades de las Empresas de acuerdo con los productos y servicios que se van a poner a disposición, así como las relaciones que se generan entre sus directivos y trabajadores, y las que se dan entre sus trabajadores.

Stephen Robbins la define, como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins Stephen, 2005).

Sobre el comportamiento organizacional, Stephen Robbins afirma que ningún tema de la organización ha tenido tantos cambios en los últimos tiempos como los que ha sufrido la estructura organizacional, esto se produce principalmente debido a que los enfoques tradicionales de las organizaciones son constantemente cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan nuevos diseños estructurales que brinden un soporte a la gerencia y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia de la organización, consiguiendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo tan cambiante y dinámico.

El diseño de una estructura organizacional, en la actualidad debe estar adaptada a los avances tecnológicos actuales como el internet y las redes sociales, estas herramientas

pueden convertirse hoy en día en un plus para alcanzar la satisfacción de las necesidades en los mercados dinámicos y cambiantes de la actualidad.

Las organizaciones latinoamericanas que se han acostumbrado durante tanto tiempo a economías cerradas, proteccionismo de parte de sus gobiernos y a una organización individualista, fenómenos estos que están presentes incluso en la mayoría de las grandes organizaciones, no se diga en las pequeñas y medianas empresas que parten de una concepción familiar que prevalecen sobre los principios de la gerencia y el diseño organizacional. Nuestras organizaciones tienen una tendencia hacia los diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, que como consecuencia han frenado el desarrollo y crecimiento de las organizaciones latinas en comparación con otras partes del mundo, donde se ha aprovechado de la mejor forma esta dinámica de la globalización para crear fuentes de oportunidad para la innovación, creatividad y la agregación de valor.

Las pequeñas y medianas empresas comerciales tienen un trabajo muy desafiante en lo que a estructura organizacional se refiere; la mayor parte de colaboradores, desempeñan más de un rol funcional; así también los dueños de pymes en algunas ocasiones necesitan cumplir varios roles: emprendedor, visionario, publicista, contable, secretario, conserje, cobrador, vendedor, administrador, auditor y otras. Es por esto que el sentirse abrumado y presionado debilita comportamiento, desmaya actitud propositiva, lo que puede llevar al decaimiento sustancial de la empresa, si no busca asesoramiento o apoyo en personal de mandos medios de la empresa.

La mayoría de las empresas que no son rentables experimentan problemas serios en la forma cómo organizan el trabajo diario. Esto se puede observar en negocios donde los trabajadores asumen tareas que no les competen o que no les gusta, o bien, nadie sabe qué es lo que tiene que hacer por falta de división de funciones y actividades con responsabilidades definidas.

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan amplia que puede abarcar áreas tanto del comportamiento de individuos como de los distintos grupos que conforman las organizaciones. Para su estudio no sólo se requiere determinar sus bases conceptuales sino también definir el impacto de las variables que intervienen en su diseño.

Las transformaciones afectan directamente las estructuras de la organización y éstas deben estar abiertas a los cambios si es que se pretenden satisfacer las necesidades planteadas.

La estructura de la organización influye sobre el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de la misma. La influencia de la organización en las personas es sin lugar a dudas uno de los factores que intervienen enormemente en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización como en su entorno familiar. La gran mayoría de personas han sentido como su comportamiento ha sido influenciado y hasta controlado por la organización, terminando por hacer todo aquello que la organización quería que hicieran y por lo que se les pagaba, en ocasiones incluso renunciando sin darse cuenta a su propia libertad.

Todas las empresas tienen una estructura u organigrama de cómo se encuentra organizada la misma, así como con una definición de puestos, niveles jerárquicos y de interrelación; para generar una adecuada organización se requiere adoptar la distribución más adecuada para que la Pyme no sólo se adapte a los cambios globales sino también a las necesidades del cliente; y, generen un ambiente interno donde los procesos y la información fluya de manera correcta. Entre las principales estructuras de la organización están las siguientes.

**Estructura Funcional.-** Se fundamenta en la naturaleza de las funciones o actividades que se realizan dentro de la organización, aquí la estructura está representada por departamentos o unidades, conforme los principios de división del trabajo en la organización, donde se aprovechan la preparación y capacidades del personal para alcanzar el mayor rendimiento.

En las organizaciones tradicionales se presenta este tipo de estructura funcional, la misma que se caracteriza por ser estable, porque su tecnología está basada en la rutina, los departamentos funcionan con baja relación de interdependencia entre ellos. Los objetivos de la organización están referidos a su eficiencia interna y a la especialización de tareas. Las funciones están bien definidas y los empleados se sienten comprometidos a alcanzar las metas operativas y comerciales. La autoridad formal y la influencia están en manos de los jefes departamentales.

Este tipo de organización se aplica principalmente en pequeñas y medianas empresas, donde existe un jefe por cada departamento o unidad, y como superior de todos los jefes departamentales está un director, gerente o propietario que es quien coordina las tareas de aquéllos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.

**CUADRO # 13**

**CUADRO COMPARATIVO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS) ESTRUCTURA FUNCIONAL**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización.	Dificulta definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes.
Permite separar las actividades en sus elementos más simples.	Se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad.
Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios en los procesos.	Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
Promueve un desarrollo profundo de las habilidades de los empleados.	Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos.
	Las decisiones se demoran y los altos ejecutivos no reaccionan con rapidez.
	La innovación y la actualización tecnológica es lenta.

Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

**Estructura Lineal.**- Su principal característica radica en que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a comercializar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Con frecuencia en este tipo de organizaciones se da el caso de que el propietario y el gerente son uno mismo. Este tipo de estructura es ágil, flexible, de bajo costo de mantenimiento, la relación que se da entre superiores y subordinados al ser cercana hace que las decisiones fluyan y se tomen de manera efectiva.

Este tipo de organización se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad, que en la naturaleza de las habilidades de sus trabajadores, la autoridad se origina de manera directa de un superior jerárquico y cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que dirige al grupo con autoridad. Este tipo de estructura presenta las siguientes ventajas y desventajas:

**CUADRO # 14**  
**CUADRO COMPARATIVO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS) ESTRUCTURA LINEAL**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Es sencilla y clara.	Se carece de especialización.
Se logra una disciplina laboral.	Es poco flexible para futuras expansiones.
Se facilita la rapidez de acción.	Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad.	Los jefes siempre están saturados de trabajo, sobre todo de detalles.
Es más fácil y útil en la micro empresa.	La organización descansa en personas y al perderse una de éstas se producen trastornos administrativos.

Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

**Estructura Divisional.-** Es llamada estructura de unidades de negocios estratégicos. Aquí las divisiones se organizan de acuerdo con los servicios y/o productos que se comercializan, de acuerdo a los proyectos y programas, a las líneas de negocio, o situación geográfica. Su característica distintiva está en que el agrupamiento radica más en las divisiones de negocios que en las funciones de los colaboradores.

Esta estructura hace que cada unidad sea más pequeña y pueda fácilmente adaptarse a las necesidades del ambiente, la toma de decisiones se vuelve descentralizada esto se presenta porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo en la estructura jerárquica.

Esta estructura es recomendable para lograr una coordinación adecuada entre las actividades funcionales, es apropiada en ambiente inciertos, la tecnología es rutinaria e interdepartamental.

#### **CUADRO # 15**

#### **CUADRO COMPARATIVO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS) ESTRUCTURA DIVISIONAL**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Efectividad interna y adaptación.	La organización pierde las economías de escala.
Las organizaciones más pequeñas permiten mejor control y coordinación.	Las líneas de productos están separadas.
Permite cambios rápidos en un ambiente inestable	La coordinación entre divisiones puede ser difícil.
Buena coordinación entre las funciones.	
Permite actuar con rapidez y reaccionar apropiadamente a los cambios en el mercado.	

Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

**Estructura Híbrida.-** La estructura de la organización puede ser de enfoque múltiple, ya que atiende al mismo tiempo criterios de productos y función, o producto y geografía. Un

criterio estructural que combina características de ambos recibe el nombre estructura híbrida. Este tipo de estructura tiende a utilizarse en un ambiente incierto, las tecnologías pueden ser rutinarias o no rutinarias y hay interdependencia entre las funciones y los departamentos. La organización tiene objetivos para la satisfacción al cliente y la innovación, así como de eficiencia respecto de sus departamentos funcionales.

**CUADRO # 16**  
**CUADRO COMPARATIVO (VENTAJAS Y DESVENTAJAS) ESTRUCTURA**  
**HIBRIDA**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Permite que la organización alcance la capacidad de adaptarse y de ser eficaz dentro de las divisiones y departamentos.	Los costos administrativos indirectos podrían incrementar en la medida en que se incrementa el personal en el área administrativa.
Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.	Las decisiones son más centralizadas.
	Las divisiones de producto tienden a perder su capacidad de respuesta a los cambios del mercado.

Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

**Estructura Matricial.-** Este tipo de estructura es aplicable como respuesta cuando las otras estructuras organizacionales han fallado, la estructura matricial funciona de manera efectiva cuando se requiere realizar proyectos de carácter temporal donde se constituyen equipos de trabajo multidisciplinarios de diferentes áreas de la organización con la finalidad de obtener un objetivo que es común para todos.

En esta estructura conviven en un mismo momento dos tipos de estructuras distintas las cuales se implementan al mismo tiempo, en estos casos algunos empleados tienen dos jefes. Para la mayor parte de las personas es difícil acomodarse a una empresa con una estructura matricial, por cuanto exige un conjunto nuevo de habilidades en comparación con las cualidades que se necesitan en una estructura con una sola autoridad.

## CAPITULO III

### 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue diseñada de acuerdo con las técnicas, métodos y fuentes de información que más se ajustan a la necesidad del proyecto, los mismos que se describen en este capítulo, y que permitirán resolver el problema de la investigación que hemos formulado, esto es la relación existente entre el análisis de la Cultura Organizacional del Distrito Metropolitano de Quito haciendo énfasis en el talento humano, a fin de dar paso a que se genere un trabajo en equipo, que involucre las responsabilidades de las personas en el logro de una cultura organizacional genuina, bajo un liderazgo gerencial comprometido a alcanzar las metas y objetivos, dentro de un buen clima laboral que promueva el alcance de resultados a corto y mediano plazo.

#### 3.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta de la investigación es la que servirá de guía durante este proceso, de tal forma de identificar el objetivo, los tipos, métodos y técnicas de investigación a aplicar con el propósito de alcanzar los mejores resultados y cumplir con el objetivo de la investigación. En tal sentido se plantearon tres afirmaciones formuladas siendo las siguientes:

*¿Cómo el Análisis de la Cultura Organizacional de las Pymes del Sector Comercial del Distrito Metropolitano de Quito, inciden en la mejora de la gestión empresarial y el bienestar del personal?*

*¿Cómo influye el sicólogo organizacional en la transformación de las PYMES y su adaptación a las nuevas exigencias del mercado, de tal forma que le permitan alcanzar los niveles de competencias personales que requiere el puesto y el compromiso con la Empresa?*

*¿Cómo establecer canales de motivación y reconocimiento gradual al personal con antecedentes de improductividad, cuando comienza a romper paradigmas y asimilar la influencia que el sicólogo organizacional puede dar a las PYMES?*

### **3.1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo que se plantea alcanzar con este proceso de investigación, consiste en: “Analizar la Cultura Empresarial desde el enfoque de la psicología organizacional, en las Pymes Comerciales del Distrito Metropolitano de Quito período 2008 - 2012”.

### **3.1.3 TIPOS DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

Las pymes representan un grupo de gran importancia para el desarrollo económico del país, siendo una gran fuente de empleo dentro del país representando actualmente de esta manera en un gran fuente de empleo para las personas económicamente activas, y su desarrollo influye en la mejora de las condiciones socioeconómicas de la población de nuestro país; a pesar de ello no existen estadísticos suficientes sobre la realidad de las Pymes a nivel nacional ni a nivel local. No se existen los estudios suficientes al respecto sin embargo pero no podemos dejar de lado los esfuerzos que han realizado instituciones como la Universidad Andina Simón Bolívar y su observatorio de Pymes, como resultado de sus estudios este observatorio señala que el 33% de las personas en edad de trabajar están laborando en Pymes.

A pesar de ello falta mucho por investigar sobre el ambiente socioeconómico en los que se desenvuelven las Pymes, es por ello necesario el estudio de la cultura organizacional, y la influencia de sus variables indirectas en las Pymes, Con estos antecedentes es objeto de este estudio desarrollar una investigación exploratoria ya que a través de esta se podrán identificar cada una de las variables que intervine en la cultura organizacional y en el clima laboral de este tipo de Empresas, así se analizará factores como; el tipo de liderazgo, la comunicación, la estructura de la organización, etc.

De la misma forma se realizará la investigación descriptiva con la finalidad de complementar los resultados que se obtendrán de la aplicación del tipo de investigación exploratoria, alcanzando de esta manera establecer la representación exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que se encuentran relacionados con el objetivo de la investigación. Toda esta información se deberá presentar a través de estadígrafos y de

las variables que permitan entender la influencia de la cultura y clima organizacional en las personas.

### **3.1.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El método que se acomoda más al tipo de investigación que se propone en este caso se utilizará:

El Método Analítico, permitirá descomponer en partes el complejo proceso en el que se desenvuelve la cultura organizacional, desintegrar sus componentes, para mostrarlos, describirlos, numerarlos y explicar sus causas, la naturaleza y los efectos y de esta manera entender el comportamiento de cada una de sus componentes y la influencia en su sobrevivencia o desaparición. Este método permitirá conocer más del objeto de estudio con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas relaciones que serán de mucha utilidad para las Pymes del sector comercial en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Método Inductivo-Deductivo, proporcionará la información necesaria para llegar a establecer la información de la cultura y clima organizacional partiendo de los conocimientos generales para poder establecer variable por variable cuál es su contribución al clima organizacional de las Pymes, tratando de llegar a la concentración de los aspectos más puntuales de la investigación dentro de los parámetros teóricos y normativos que permitan soluciones requeridas para el objeto de la investigación. El Método Inductivo va de lo particular a lo general, de tal manera que la observación de un fenómeno se iniciará con casos puntuales para posteriormente realizar investigaciones que conducen a generalizarse en la cultura organizacional de las Pymes del DMQ.

Método estadístico, permitirá el recoger, ordenar, clasificar e interpretar los datos proporcionados por la investigación del clima laboral y la cultura organizacional, permitiendo conocer, a través de ellos, con la mayor precisión posible, los caracteres de los hechos y fenómenos suscitados en el presente estudio.

### **3.1.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La principal técnica es la del cuestionario o encuesta, que nos dará a conocer a través de un conjunto de afirmaciones elaboradas en un lenguaje sencillo y preciso encaminadas a obtener la información requerida en forma muy puntual sobre la percepción que tiene las personas que trabajan en las Pymes del DMQ con respecto a la cultura y el clima organizacional.

### **3.1.6 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Fuentes secundarias, la investigación hace necesario acudir a información ya existente en libros especializados en Pymes, psicología organizacional, administración del talento humano, así como de investigación científica, igualmente revistas especialmente a la de Revista Ekos sobre las Pymes y en material publicado de investigadores a fin de entender el tema de la investigación. Se considerará la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en cuanto al Censo Económico; por la Superintendencia de Compañía. Pero la información más valiosa es la que se va a obtener de las fuentes primarias, ya que esta se ajusta a las necesidades de la investigación y se obtendrá a través de la aplicación de las encuestas.

### **3.1.7 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO MUESTRAL**

El universo con el que se va a trabajar para determinar la investigación de la cultura y el clima organizacional de las Pymes Comerciales ubicadas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, ascienden a un número de 1072 según los datos de Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha.

### **3.1.8 TAMAÑO MUESTRAL**

Con el objeto de obtener el tamaño de la muestra para la investigación de campo se consideró el universo de Pymes comerciales existentes en el DMQ, esto permitirá determinar el número de encuestas que se tienen que realizar para obtener una información confiable del talento humano que labora en Pymes comerciales de la ciudad de Quito, la misma que arrojará como resultado el número total de personas a las que se debe encuestar.

Para cuando la población de la investigación es finita, es decir como en este caso se conoce cuál es el total de las Pymes comerciales en Quito, la fórmula a aplicarse en este caso es:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2 (N - 1) + p * q * Z^2}$$

**CUADRO # 17**  
**TABLA DE DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA**

Variable	Significado	Valor	Observación
n =	Tamaño de la muestra	¿?	
N =	Tamaño de la población	1072	
Z =	Nivel de confianza	1,96	Siendo el nivel de confianza del 95% referencia tabla Z
p =	Variabilidad positiva	0,5	Cuando no se conoce se usa el valor de 0,5 que maximiza el tamaño muestral
q =	Variabilidad negativa	0,5	1-p
e =	Error de estimación máxima esperada	0,09	Trabajando con una posibilidad de error del 9% por la tendencia natural de las personas a ocultar este tipo de información.

Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

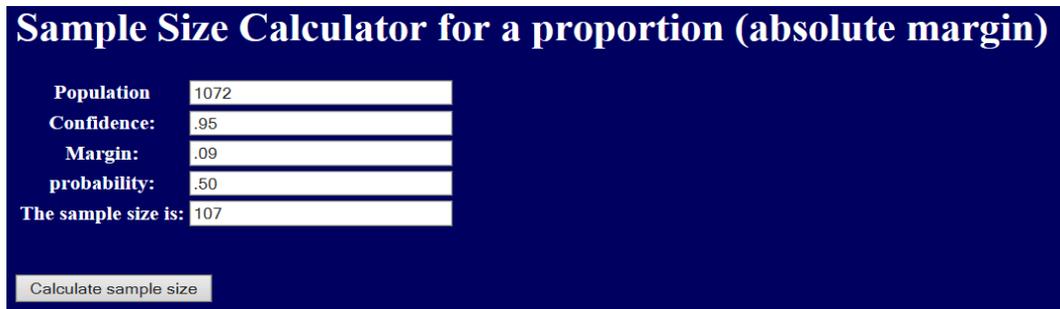
$$n = \frac{1.072 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{0,09^2 * (1.072 - 1) + 0,5 * 0,5 * 1,96^2} = 106,84$$

Tamaño de la Muestra = 106,84 entonces se realizarán encuestas en 107 Pymes del Distrito Metropolitano de Quito.

Para comprobar los resultados también usamos la aplicación de la dirección <http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>.

## GRAFICO # 4

### SAMPLE SIZE CALCULATOR



**Sample Size Calculator for a proportion (absolute margin)**

Population	1072
Confidence:	.95
Margin:	.09
probability:	.50
The sample size is:	107

Calculate sample size

Fuente: <http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>  
Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

### 3.1.9 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para la realización de la investigación se van a realizar encuestas, por lo que es necesario estructurar una encuesta con afirmaciones concretas que permitan conocer la percepción de las personas sobre la cultura y clima organizacional objeto de esta investigación. (ver Anexo N° 1).

En esta encuesta se seleccionaron a los 10 factores que más influyen en el objetivo de la investigación, se realizaron afirmaciones a manera de afirmaciones, las mismas que tienen 5 alternativas de respuesta para cada uno de los ítems investigados, y que permitirán analizar cada una de las afirmaciones las mismas que están enfocadas a la percepción que tienen las personas de la afirmación planteada.

### 3.1.10 DISEÑO CORRELACIONAL

El estudio correlacional permite relacionar las variables de la investigación que intervienen en la Cultura Organizacional y la descripción de conclusiones en base al estudio realizado, los resultados servirán para preparar un plan de mejora y determinar el grado en el cual las variaciones de los factores permitirán o no un cambio de la cultura organizacional.

### 3.2 ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En esta parte del trabajo de investigación se procede a realizar un análisis de toda la información que se recogerá de la encuesta, se obtendrán resultados por factores, y serán tratados y analizados a través de la utilización de los diferentes estadígrafos.

**GRAFICO # 5**  
**RESULTADOS FACTOR “LIDERAZGO”**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que: *P9. Aquí se ejecutan las ideas que damos sobre las mejoras para la empresa tiene la calificación más baja de todas.* Y las respuestas a las afirmaciones, 2, 7 y 10 presentan diferencias entre el promedio, mediana y la moda que dan a notar que existen respuestas que pueden inferir cierta tendencia a no manifestar lo que realmente sienten con respecto a ellas *P2. Mi jefe está al corriente de mis funciones y actividades. P7 Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal. P10 Toda decisión que se toma grande o pequeña es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.*

## GRAFICO # 6

### RESULTADOS FACTOR “LIDERAZGO” POR EDADES

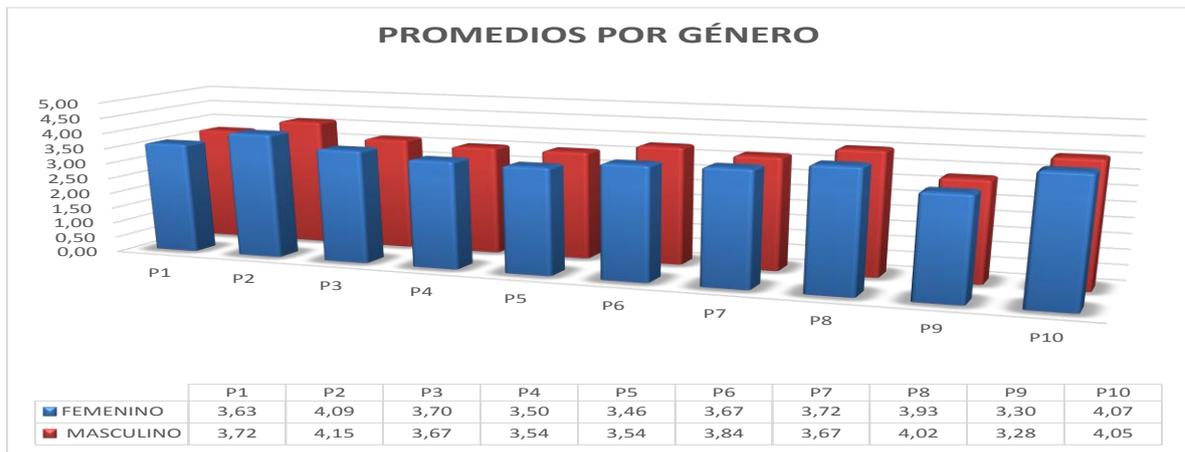


Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra la mayoría de respuestas están entre el rango de algunas veces y casi siempre, No existen respuestas significativamente bajas. Se observan respuestas altas que están ubicadas en el rango de casi siempre y siempre en el rango de edad de 18 a 30 años de edad en P2. *Mi jefe está al corriente de mis funciones y actividades*, y en el grupo de 45 años o más en P10. *Toda decisión que se toma grande o pequeña es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.*

## GRAFICO # 7

### RESULTADOS FACTOR “LIDERAZGO” POR GENERO



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas son similares y se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, siendo la respuesta más baja la que se da a la P9: *Aquí se ejecutan las ideas que damos sobre las mejoras para la empresa.*

Y la respuesta más alta en ambos géneros es P2. *Mi jefe está al corriente de mis funciones y actividades.*

### GRAFICO # 8

#### RESULTADOS FACTOR “LIDERAZGO” POR GRUPOS OCUPACIONALES



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se evidencia una diferencia en P10. *Toda decisión que se toma grande o pequeña es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica*, entre lo que piensan el Grupo de Gerentes/Jefes que ubicaron su respuesta entre el rango de algunas veces y casi siempre y lo que consideraron el grupo administrativo y operativo que contestaron dentro del rango de casi siempre y siempre.

### GRAFICO # 9

#### RESULTADOS FACTOR “LIDERAZGO” POR TIEMPO EN LA EMPRESA



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuesta más baja que se encuentra entre el rango de casi nunca y algunas veces y se presentó en el grupo de 1 a 2 años en P9; *Aquí se ejecutan las ideas que damos sobre las mejoras para la empresa.* Siendo el grupo de 2 a 3 años quien da las respuestas más positivas entre el rango de casi siempre y siempre como se puede observar en P1 *Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.* P2 *Mi jefe está al corriente de mis funciones y actividades.* P3. *Cuando tengo algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me retroalimenta de manera adecuada.* P8. *Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros* y P10. *Toda decisión que se toma grande o pequeña es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.*

**GRAFICO # 10**  
**RESULTADOS FACTOR “COMUNICACIÓN”**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que P18 existe una diferencia marcada entre el promedio, la mediana y la moda en P18. Existiendo una respuesta comparativamente más baja que se ubica en el nivel de algunas veces en P19. *Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta.*

**GRAFICO # 11**  
**RESULTADOS FACTOR “COMUNICACIÓN” POR EDADES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar que la respuesta más baja se encuentra en el rango de 18 a 30 años en P19. *Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta.* Y la calificación más alta entre el rango de casi siempre y siempre se da en el grupo de 45 años o más en P18. *Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto. Y cuales son mis derechos como trabajador.*

**GRAFICO # 12**  
**RESULTADOS FACTOR “COMUNICACIÓN” POR GENERO**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas son casi iguales y se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, siendo la respuesta más baja la que se da en ambos géneros en P19. *Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta.*

**GRAFICO # 13**  
**RESULTADOS FACTOR “COMUNICACIÓN” POR GRUPOS**  
**OCUPACIONALES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. La pregunta con la apreciación más baja es P19 *Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta.*

**GRAFICO # 14**  
**RESULTADOS FACTOR “COMUNICACIÓN” POR TIEMPO EN LA EMPRESA**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuesta más baja que se encuentra en los rangos de casi nunca y algunas veces, corresponden a los grupos de 0 a 1 año y 3 a 4 años en P19. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta. Siendo el grupo de 0 a 1 año el que responde en el rango de casi siempre y siempre con las respuestas más altas como se puede observar en P15 *La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva*. P17 *La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena* y P18 *Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta*.

**GRAFICO # 15**  
**RESULTADOS FACTOR “TALENTO HUMANO”**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que: P27 *Existe igualdad en las remuneraciones independiente de que se trate de hombres, mujeres, blancos, negros, mestizos, y/o personas extranjeras*. El promedio y la mediana difieren de la moda. Se puede observar que la mayoría de respuestas excepto P27 se acercan más al rango de algunas veces que es el punto medio de las respuestas.

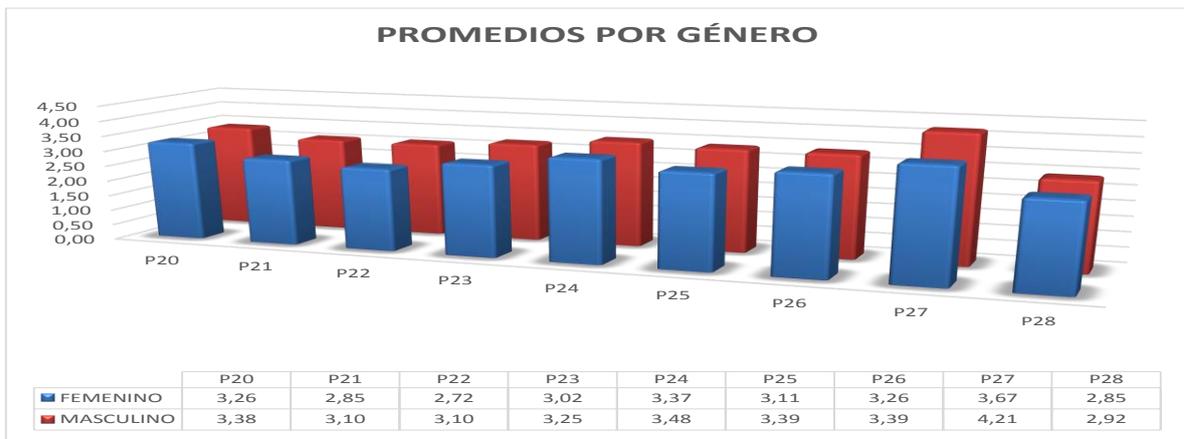
**GRAFICO # 16**  
**RESULTADOS FACTOR “TALENTO HUMANO” POR EDADES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar que la respuesta más baja se encuentra en el rango de 18 a 30 años en P28. Aquí se traslada o se despidе al trabajador con facilidad. Y la calificación más alta entre el rango de casi siempre y siempre se da en el grupo de 18 a 30 años en P27. *Existe igualdad en las remuneraciones independiente de que se trate de hombres, mujeres, blancos, negros, mestizos, y/o personas extranjeras.*

**GRAFICO # 17**  
**RESULTADOS FACTOR “TALENTO HUMANO” POR GENERO**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas son diversas, sin embargo se puede resaltar que en el género femenino se contestó en el rango de casi nunca y algunas veces, en las siguientes afirmaciones: *P21. Existen planes de Jubilación y retiro. P22. Existe información de cómo acceder para ascensos promociones y/o puestos vacantes. P28. Aquí se traslada o se despide al trabajador con facilidad.* Siendo la respuesta más alta del factor la del género masculino en *P27. Existe igualdad en las remuneraciones independiente de que se trate de hombres, mujeres, blancos, negros, mestizos, y/o personas extranjeras.*

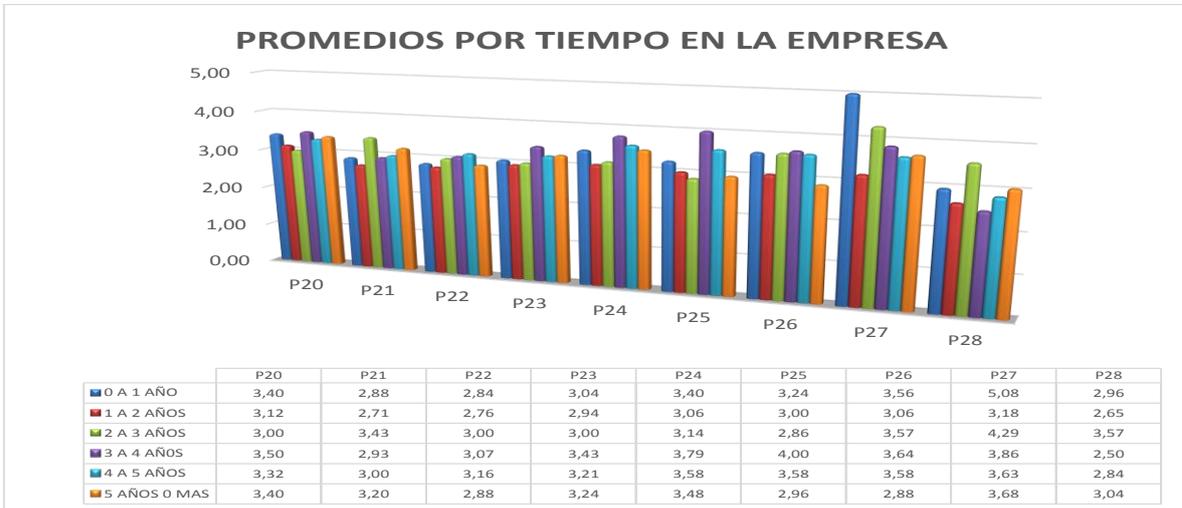
**GRAFICO # 18**  
**RESULTADOS FACTOR “TALENTO HUMANO” POR GRUPOS**  
**OCUPACIONALES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que el grupo operativo contestó varias afirmaciones en el rango de casi nunca y algunas veces eso es *P21. Existen planes de Jubilación y retiro. P22. Existe información de cómo acceder para ascensos promociones y/o puestos vacantes. P28. Aquí se traslada o se despide al trabajador con facilidad.* El grupo de gerentes/jefes contestó la respuesta más alta en *P24. Considera Usted, que su trabajo está bien remunerado.* La respuesta más alta se presenta en el grupo ocupacional operativo en *P27. Existe igualdad en las remuneraciones independiente de que se trate de hombres, mujeres, blancos, negros, mestizos, y/o personas extranjeras.*

**GRAFICO # 19**  
**RESULTADOS FACTOR “TALENTO HUMANO” POR TIEMPO EN LA EMPRESA**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuestas más bajas que se encuentra en los rangos de casi nunca y algunas veces las dieron el grupo con tiempo de servicio de 1 a 2 años, y se observan en P21, P22, P28, siendo la respuesta más alta la que dan el grupo de 0 a 1 año, en P27. *Existe igualdad en las remuneraciones independiente de que se trate de hombres, mujeres, blancos, negros, mestizos, y/o personas extranjeras.*

**GRAFICO # 20**  
**RESULTADOS FACTOR “PUESTO DE TRABAJO”**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que: *P29 Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos*. Existe una diferencia entre el promedio y mediana en comparación con la moda.

**GRAFICO # 21**  
**RESULTADOS FACTOR “PUESTO DE TRABAJO” POR EDADES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar que no existen mayores diferencias.

**GRAFICO # 22**  
**RESULTADOS FACTOR “PUESTO DE TRABAJO” POR GENERO**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas son casi iguales y se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, siendo la respuesta más baja la del género masculino que se da a la *P31. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.*

**GRAFICO # 23**  
**RESULTADOS FACTOR “PUESTO DE TRABAJO” POR GRUPOS**  
**OCUPACIONALES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. La pregunta con la apreciación más baja es la del grupo de personal administrativo *P31. Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.* Y las respuestas más favorables las dieron el grupo ocupacional operativo en las afirmaciones *P29. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos. P30. Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables. P33. La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la empresa y P36. Se sentiría a gusto de continuar en este puesto de trabajo dentro de la empresa.*

## GRAFICO # 24

### RESULTADOS FACTOR “PUESTO DE TRABAJO” POR TIEMPO EN LA EMPRESA



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la mayoría de respuestas están ubicadas en el rango de algunas veces y casi siempre. Sin embargo de ello existen respuestas que se encuentran entre el rango de casi siempre y siempre y fueron otorgadas por las personas que tienen entre 2 y 3 años de servicio en la Empresa, y sucedió en las afirmaciones, P29. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos, P30. *Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.* P31. *Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales,* P32. *Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la empresa.,* P33. *La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la empresa.,* P36. *Se sentiría a gusto de continuar en este puesto de trabajo dentro de la empresa.*

## GRAFICO # 25

### RESULTADOS FACTOR “AMBIENTE DE TRABAJO”



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que en P38, P40, P42, el promedio y la mediana, se diferencian de la moda.

**GRAFICO # 26**  
**RESULTADOS FACTOR “AMBIENTE DE TRABAJO” POR EDADES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar que las calificaciones más altas están dentro del rango de casi siempre y siempre se da en el grupo de 18 años o más en P40. *La limpieza y aseo en general son buenos y P41. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en su puesto de trabajo.*

**GRAFICO # 27**  
**RESULTADOS FACTOR “AMBIENTE DE TRABAJO” POR GENERO**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas son casi iguales y se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, siendo la respuesta más baja la que se da en el género femenino a la P 37. *Deseo disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo.* Y las respuestas más altas P39. *El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo,* P43. *Aquí las condiciones ambientales de trabajo son buenas.*

**GRAFICO # 28**  
**RESULTADOS FACTOR “AMBIENTE DE TRABAJO” POR GRUPOS**  
**OCUPACIONALES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. La pregunta con la apreciación más baja es dada por el Grupo Ocupacional Administrativo en P 37. *Deseo disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo.* Y la respuesta más alta es manifestada por el Grupo Ocupacional Gerentes/jefes, en P 40. *La limpieza y aseo en general son buenos.*

**GRAFICO # 29**  
**RESULTADOS FACTOR “AMBIENTE DE TRABAJO” POR TIEMPO EN LA EMPRESA**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la gran mayoría de respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, no se encuentran respuestas significativamente bajas. Las respuestas más altas las manifiestan el grupo de 0 a 1 año y corresponden a las afirmaciones; *P38. La iluminación, temperatura y ventilación es suficiente y adecuada, P40. La limpieza y aseo en general son buenos y P41. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en su puesto de trabajo.*

**GRAFICO # 30**  
**RESULTADOS FACTOR “EFICIENCIA”**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que en P47 existe una diferencia entre el promedio y mediana en comparación con la moda. Igual cosa sucede con P51.

**GRAFICO # 31**  
**RESULTADOS FACTOR “EFICIENCIA” POR EDADES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas están en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar que la respuesta más baja se encuentra en el rango de 30 a 45 años en P51. *Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.* Y las respuestas más altas se dan en el rango de 45 años o más en, P44. *Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área de trabajo contribuye con la productividad de la empresa.* P45, *En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.* P46, *El que da mejores resultados es el que triunfa.* Y P47 *La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de la empresa.*

**GRAFICO # 32**  
**RESULTADOS FACTOR “EFICIENCIA” POR GENERO**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas son similares y se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. No existen respuestas significativamente bajas, existiendo una respuesta más alta en el género masculino en P44. *Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área de trabajo contribuye con la productividad de la empresa.*

**GRAFICO # 33**  
**RESULTADOS FACTOR “EFICIENCIA” POR GRUPOS OCUPACIONALES**



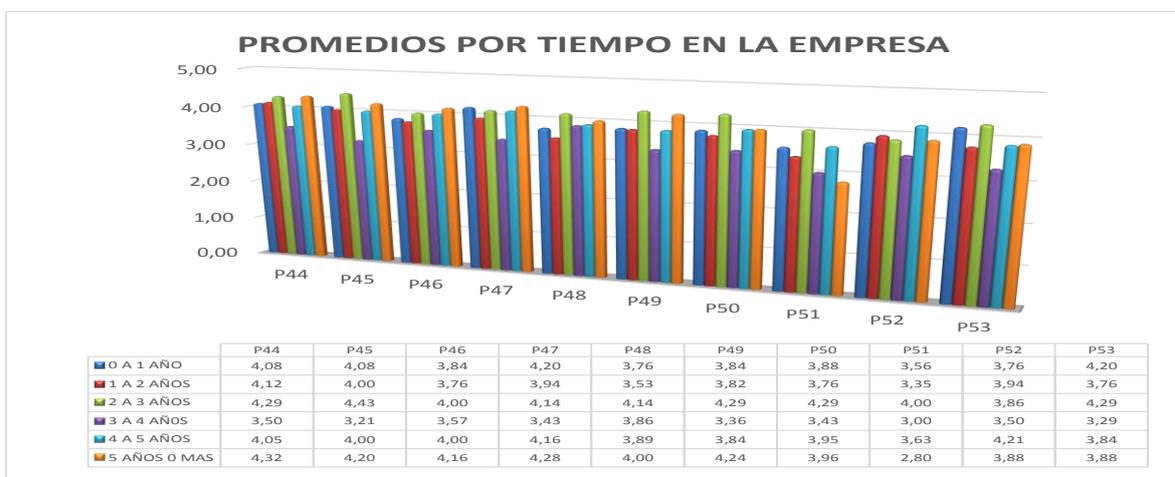
Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. La pregunta con la apreciación más baja presente en todos los grupos ocupacionales es P51. *Por lo general, tenemos muchas cosas*

por hacer y no sabemos por cual empezar. Y la respuesta más alta se da en el grupo ocupacional administrativo en P47. La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de la empresa. El grupo ocupacional de gerentes/jefes y operativo coinciden en que la respuesta más alta se da en P44. Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área contribuye con la productividad de la empresa.

### GRAFICO # 34

#### RESULTADOS FACTOR “EFICIENCIA” POR TIEMPO EN LA EMPRESA



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuesta más baja que se encuentra en los rangos de casi nunca y algunas veces, corresponden al grupo ocupacional de 5 años o más en P51. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. Y las respuestas más altas corresponden al grupo de 2 a 3 años en P45. En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados, P47. La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de la empresa, P48. Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios, P49. Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos precisos y las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, P50. Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor desempeño de la empresa y P53. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.

**GRAFICO # 35**  
**RESULTADOS FACTOR “INNOVACIÓN Y CAMBIO”**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que existe una afirmación en que la moda difiere del promedio y la mediana como es en P55. *Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.*

**GRAFICO # 36**  
**RESULTADOS FACTOR “INNOVACIÓN Y CAMBIO” POR EDADES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin existir mayor diferencia en las apreciaciones realizadas.

### GRAFICO # 37

#### RESULTADOS FACTOR “INNOVACIÓN Y CAMBIO” POR GENERO



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, siendo la respuesta más alta la que se presenta en el género femenino en P57. *Me adapto rápidamente a los cambios.*

### GRAFICO # 38

#### RESULTADOS FACTOR “INNOVACIÓN Y CAMBIO” POR GRUPOS OCUPACIONALES



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. La afirmación con la apreciación más alta se da en el grupo ocupacional administrativo en P57. *Me adapto rápidamente a los*

cambios. Y la respuesta más baja se produce en el grupo administrativo en P61. Siento que las ideas innovadoras para mejorar los procesos son escuchadas por mi jefe o superiores.

### GRAFICO # 39

#### RESULTADOS FACTOR “INNOVACIÓN Y CAMBIO” POR TIEMPO EN LA EMPRESA



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuesta más baja que se encuentra en los rangos de casi nunca y algunas veces, corresponden a los grupos de 5 años o más, en P56. Existen cambios repentinos en mi trabajo. P60 La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos, y P61 Siento que las ideas innovadoras para mejorar los procesos son escuchadas por mi jefe o superiores.

### GRAFICO # 40

#### RESULTADOS FACTOR “MOTIVACION”



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que en algunas afirmaciones difieren significativamente el promedio y mediana de la moda como es el caso de P66. *Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.* P67 *Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.* P68 *Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s)* y P70. *Has crecido profesionalmente en esta empresa.*

**GRAFICO # 41**  
**RESULTADOS FACTOR “MOTIVACION” POR EDADES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se debe mencionar que no existen apreciaciones significativamente bajas, debiendo considerar que dentro del grupo de 45 años o más existen algunas respuestas que se encuentra en el rango de casi siempre y siempre como sucede en P64. *Tengo seguridad de conservar mi trabajo.* P66. *Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.* P67. *Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.* P68. *Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).* y P70 *Has crecido profesionalmente en esta empresa.*

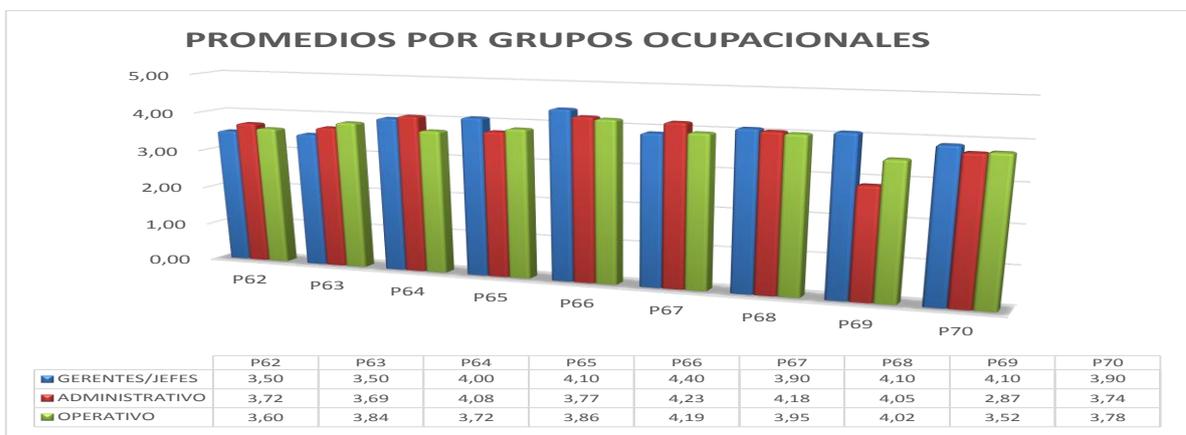
**GRAFICO # 42**  
**RESULTADOS FACTOR “MOTIVACION” POR GENERO**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas en su mayoría están ubicadas en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar una respuesta significativamente baja en el género femenino en el caso de P69. Aquí únicamente están pendientes de los errores. Igualmente en el género masculino se presenta una respuesta en el rango de algunas veces y casi siempre como sucede en P66. Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.

**GRAFICO # 43**  
**RESULTADOS FACTOR “MOTIVACION” POR GRUPOS OCUPACIONALES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. La afirmación con la apreciación más baja se ubica en el rango de casi nunca y algunas veces pertenece al grupo administrativo en P69. Aquí únicamente están pendientes de los errores. Y las respuestas significativamente más altas se dan en el rango de algunas veces y casi siempre pertenece al grupo de gerentes/jefes y se da en P66. Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.

**GRAFICO # 44**

**RESULTADOS FACTOR “MOTIVACION” POR TIEMPO EN LA EMPRESA**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuesta más baja que se encuentra en los rangos de casi nunca y algunas veces, corresponden a los grupos de 5 años o más en P69. Aquí únicamente están pendientes de los errores. Y la respuesta significativamente más alta está en el grupo de 0 a 1 año en P66. Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.

## GRAFICO # 45

### RESULTADOS FACTOR “RELACIONES INTERPERSONALES”



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que en algunas afirmaciones como en P75, P76, P77 y P78, el promedio y mediana difieren de la moda. También observamos que existen dos afirmaciones que se ubican en el rango de casi nunca y algunas veces y son significativamente las respuestas más bajas y se dan en las afirmaciones P71. *En las relaciones entre las personas aquí se vive en un conflicto permanente, y P72. Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa por la mala relación entre las personas.*

## GRAFICO # 46

### RESULTADOS FACTOR “RELACIONES INTERPERSONALES” POR EDAD



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, observándose que las respuestas más bajas están en el grupo de 30 a 45 años en el rango de casi nunca y algunas veces en P71. *En las relaciones entre las personas aquí se vive en un conflicto permanente, y P72. Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa por la mala relación entre las personas.* Y las respuestas más altas se dan en el rango de casi siempre y siempre en el grupo de 45 años o más en P75. *Estoy plenamente integrado en mi trabajo y con mis compañeros. P76. En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan, y P77. Considero que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo.*

### GRAFICO # 47

#### RESULTADOS FACTOR “RELACIONES INTERPERSONALES” POR GENERO



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas son casi iguales y se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, siendo la respuesta más baja la que se da en P71 y P72 en el rango de casi nunca y algunas veces. Y la respuesta más alta en el género masculino en el rango de casi siempre a siempre en P75. *Estoy plenamente integrado en mi trabajo y con mis compañeros.*

**GRAFICO # 48**  
**RESULTADOS FACTOR “RELACIONES INTERPERSONALES” POR**  
**GRUPOS OCUPACIONALES**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre. Las afirmaciones con las apreciaciones más bajas se presentan en el grupo ocupacional administrativo en P71 y P72 en el rango de casi nunca y algunas veces. Y la respuesta más alta se da en el grupo de gerentes/jefes en el rango de casi siempre y siempre en P76. *En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.*

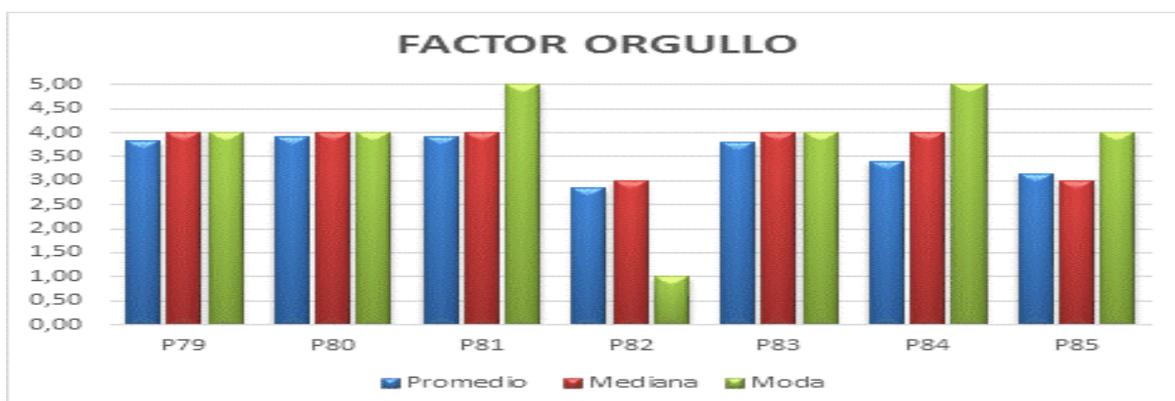
**GRAFICO # 49**  
**RESULTADOS FACTOR “RELACIONES INTERPERSONALES” POR**  
**TIEMPO EN LA EMPRESA**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuesta más baja que se encuentra en los rangos de casi nunca y algunas veces, corresponden a los grupos de 4 a 5 años y 5 años o más y se encuentra en el rango de casi nunca y algunas veces, en P71 y P72. Y la respuesta más alta se da en el grupo de 2 a 3 años en el rango de casi siempre y siempre en P75. *Estoy plenamente integrado en mi trabajo y con mis compañeros. P76. En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan. P77. Considero que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo y P78. Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.*

**GRAFICO # 50**  
**RESULTADOS FACTOR “ORGULLO”**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del factor se puede concluir que la mayor parte de las respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo vemos que existe una diferencia entre el promedio, mediana en P81, P84 y P84 con respecto a la moda, existiendo una apreciación baja en P82. *Si habría conocido como funcionaba esta empresa habría no querido entrar a trabajar en ella.*

## GRAFICO # 51

### RESULTADOS FACTOR “ORGULLO” POR EDAD



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis por rangos de edad se encuentra que la mayor parte de respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar que la calificación más baja se da en el grupo de 30 a 45 años en el rango de casi nunca y algunas veces en P82. Si habría conocido como funcionaba esta empresa no habría querido entrar a trabajar en ella. Y la respuesta más alta se da en el grupo de 45 años o más, en el rango de casi siempre y siempre en P79. Estoy satisfecho con la trayectoria y crecimiento de la Empresa dentro del mercado nacional y P84. Quisiera terminar aquí mi vida laboral.

## GRAFICO # 52

### RESULTADOS FACTOR “ORGULLO” POR GENERO



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Analizando los datos por género se puede observar que las respuestas en su gran mayoría se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre, siendo la respuesta más baja en ambos géneros se da en P82 en el rango de casi nunca y algunas veces. Y la respuesta más alta se da en el género masculino en el rango de algunas veces y casi siempre en P81. Cuando me preguntan siento orgullo de decir que trabajo para esta empresa.

### GRAFICO # 53

#### RESULTADOS FACTOR “ORGULLO” POR GRUPOS OCUPACIONALES



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Se puede observar que en la mayoría de afirmaciones se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre. La pregunta con la apreciación más baja se da en el grupo administrativo en el rango de casi nunca y algunas veces en P82. Y las respuestas más altas en el rango de casi siempre y siempre se presentan en el grupo de gerentes/jefes en P79. *Estoy satisfecho con la trayectoria y crecimiento de la Empresa dentro del mercado nacional*, y en el grupo Operativos en P80. *Me gusta mucho trabajar en esta empresa.*

## GRAFICO # 54

### RESULTADOS FACTOR “ORGULLO” POR TIEMPO EN LA EMPRESA



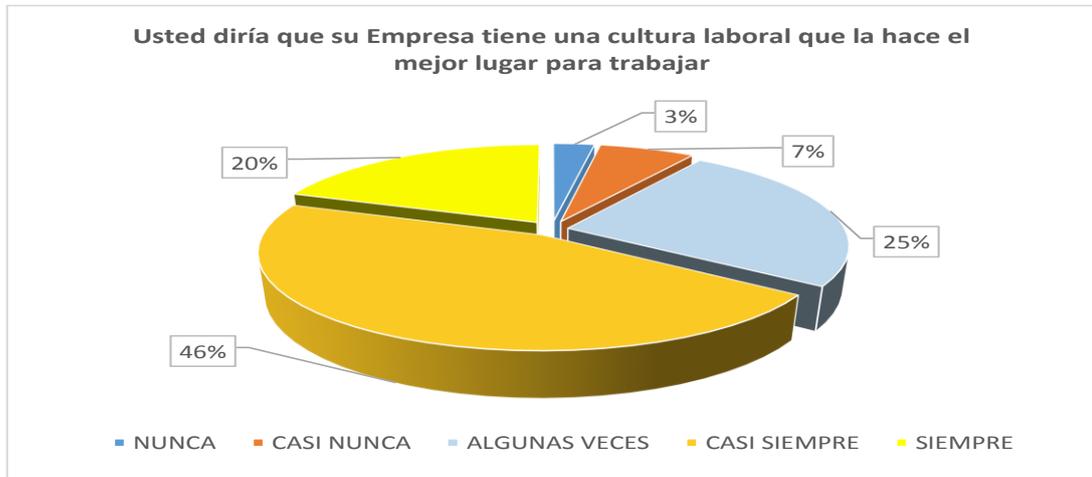
Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se puede observar que la respuesta más baja que se encuentra en los rangos de casi nunca y algunas veces, corresponden a los todos los grupos de tiempo de servicio en P82. Y la respuesta más alta se da en el grupo de 4 a 5 años en P81. *Cuando me preguntan siento orgullo de decir que trabajo para esta empresa. Y P84. Quisiera terminar aquí mi vida laboral.*

En la encuesta se utilizó una última afirmación que actuó como un indicador de opinión general de la percepción de las personas con respecto a si la Empresa tiene una cultura organizacional que la hacen un gran lugar para trabajar, esta pregunta de manera general contiene a cada uno de los factores que hemos venido detallando en la investigación y presenta los siguientes resultados.

**PREGUNTA FINAL:** Usted diría que su Empresa tiene una cultura laboral que la hace el mejor lugar para trabajar

**GRAFICO # 55**  
**RESULTADOS DE LA AFIRMACIÓN FINAL**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

El 46% de las personas encuestadas señalaron que su empresa casi siempre tiene una cultura organizacional que la hace el mejor lugar para trabajar, y el 20% manifestaron que siempre. Es decir que el 66% de los encuestados manifestaron una respuesta en el rango de casi siempre y siempre.

**GRAFICO # 56**  
**RESULTADOS VARIABLE DEPENDIENTE POR GRUPO OCUPACIONAL**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Este análisis nos indica que existe consistencia en las respuestas dadas por los diversos grupos ocupacionales siendo que sus respuestas se encuentran entre el rango de algunas veces y casi siempre.

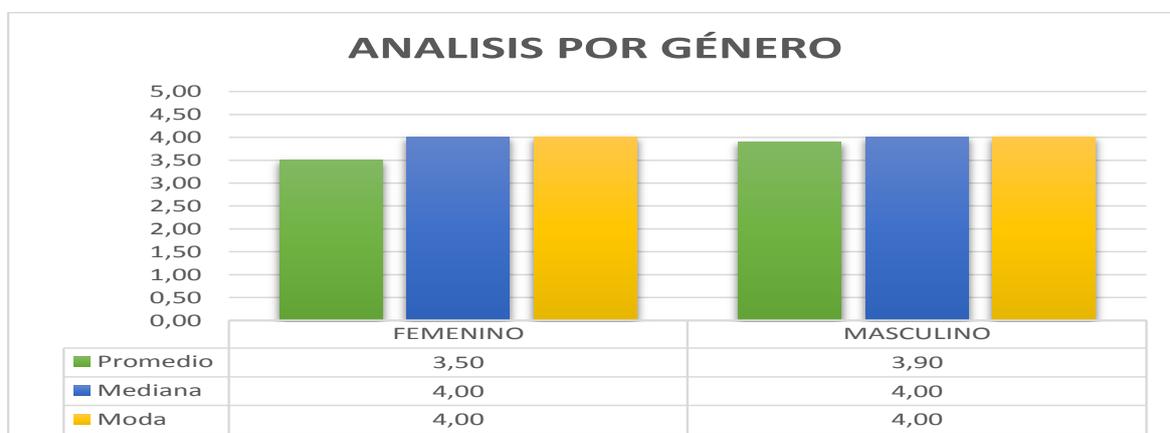
**GRAFICO # 57**  
**RESULTADOS VARIABLE DEPENDIENTE POR EDAD**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Los resultados por edad son consistentes las respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre.

**GRAFICO # 58**  
**RESULTADOS VARIABLE DEPENDIENTE POR GÉNERO**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por género podemos observar que las respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo se puede observar que el género masculino tiene una percepción ligeramente mayor a lo que respondió las personas del género femenino.

**GRAFICO # 59**  
**RESULTADOS VARIABLE DEPENDIENTE POR TIEMPO EN LA**  
**EMPRESA**



Elaborado por Martha Rodríguez y Arturo Orna

Por tiempo en la Empresa se observa que en todos los grupos las respuestas se encuentran en el rango de algunas veces y casi siempre, sin embargo de ello en el grupo de 0 a 1 año se observa que el promedio y mediana difieren ligeramente de la moda.

### 3.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES

Se procedió a realizar un análisis de las correlaciones entre las diferentes variables que se presentan, dividiendo en dos un grupo de variables independientes y por otro lado la variable dependiente.

#### **VARIABLES INDEPENDIENTES:**

Liderazgo

Comunicación

Administración de Talento Humano

Puesto de Trabajo

Ambiente de Trabajo  
 Eficiencia  
 Innovación y Cambio  
 Motivación  
 Relaciones Interpersonales  
 Orgullo

**Variable Dependiente**

Cultura Laboral

Para el efecto de esta investigación el coeficiente de correlación nos facilita analizar dentro de un mismo evento cual es la relación de una variable con respecto de otra y la medida en la cual las dos se van a relacionar de manera positiva o negativa. El coeficiente de correlación (r) varia de +1 a -1, si  $r = 0$  quiere decir que no existe relación alguna entre las variables. Mientras más se acerca el valor a 1 positivo negativo se considera que existe una buena correlación entre las variable que analizamos.

**CUADRO # 18**  
**RANGOS DE CORRELACIÓN**

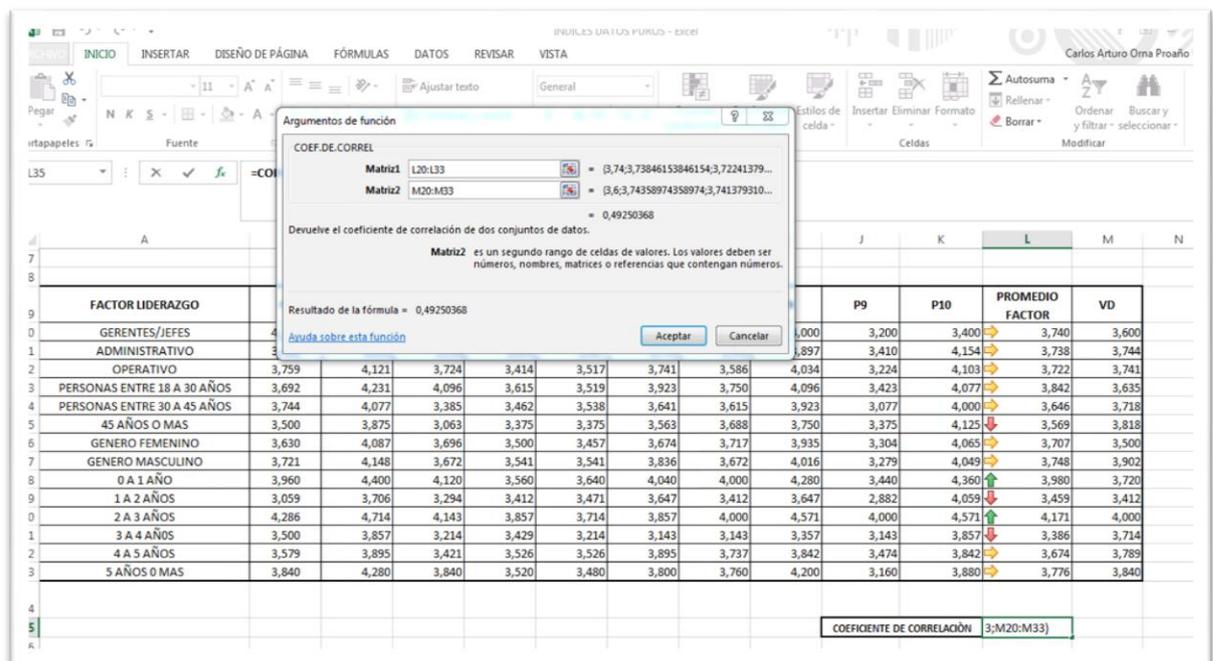
<b>Rango</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Bustamante, Jorge. Estadística. Módulos prácticos  
 Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

Con la utilización del Programa Excel 2012 se va obteniendo la correlación de cada una de las variables independientes con relación a la variable dependiente.

## GRAFICO # 60

### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES CON LA VARIABLE DEPENDIENTE



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
 Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 61

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR LIDERAZGO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR LIDERAZGO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	4,10	4,40	4,00	3,70	3,50	3,80	3,30	4,00	3,20	3,40	→	3,74	3,60
ADMINISTRATIVO	3,46	4,05	3,54	3,64	3,49	3,79	3,95	3,90	3,41	4,15	→	3,74	3,74
OPERATIVO	3,76	4,12	3,72	3,41	3,52	3,74	3,59	4,03	3,22	4,10	→	3,72	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,69	4,23	4,10	3,62	3,52	3,92	3,75	4,10	3,42	4,08	→	3,84	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	3,74	4,08	3,38	3,46	3,54	3,64	3,62	3,92	3,08	4,00	→	3,65	3,72
45 AÑOS O MAS	3,50	3,88	3,06	3,38	3,38	3,56	3,69	3,75	3,38	4,13	↓	3,57	3,82
GENERO FEMENINO	3,63	4,09	3,70	3,50	3,46	3,67	3,72	3,93	3,30	4,07	→	3,71	3,50
GENERO MASCULINO	3,72	4,15	3,67	3,54	3,54	3,84	3,67	4,02	3,28	4,05	→	3,75	3,90
0 A 1 AÑO	3,96	4,40	4,12	3,56	3,64	4,04	4,00	4,28	3,44	4,36	↑	3,98	3,72
1 A 2 AÑOS	3,06	3,71	3,29	3,41	3,47	3,65	3,41	3,65	2,88	4,06	↓	3,46	3,41
2 A 3 AÑOS	4,29	4,71	4,14	3,86	3,71	3,86	4,00	4,57	4,00	4,57	↑	4,17	4,00
3 A 4 AÑOS	3,50	3,86	3,21	3,43	3,21	3,14	3,14	3,36	3,14	3,86	↓	3,39	3,71
4 A 5 AÑOS	3,58	3,89	3,42	3,53	3,53	3,89	3,74	3,84	3,47	3,84	→	3,67	3,79
5 AÑOS O MAS	3,84	4,28	3,84	3,52	3,48	3,80	3,76	4,20	3,16	3,88	→	3,78	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	0,49
----------------------------	------

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 62

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR COMUNICACIÓN) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR COMUNICACIÓN	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	3,70	3,70	3,70	3,70	3,80	3,90	3,90	3,70	3,30	→	3,71	3,60
ADMINISTRATIVO	3,56	3,64	3,69	3,62	3,92	3,74	3,95	4,03	3,33	↑	3,72	3,74
OPERATIVO	3,64	3,69	3,66	3,64	3,90	3,67	3,93	3,97	3,05	→	3,68	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,73	3,69	3,77	3,71	3,90	3,65	3,92	3,96	2,96	→	3,70	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	3,44	3,64	3,46	3,49	4,03	3,87	3,95	3,90	3,44	→	3,69	3,72
45 AÑOS O MAS	3,69	3,69	3,88	3,75	3,56	3,56	3,94	4,13	3,25	→	3,72	3,82
GENERO FEMENINO	3,48	3,61	3,59	3,46	3,83	3,76	3,98	3,89	3,15	→	3,64	3,50
GENERO MASCULINO	3,72	3,72	3,74	3,77	3,95	3,69	3,90	4,02	3,20	↑	3,74	3,90
0 A 1 AÑO	3,76	3,76	3,92	3,88	4,08	3,84	4,16	4,20	2,92	↑	3,84	3,72
1 A 2 AÑOS	3,35	3,53	3,29	3,18	3,71	3,59	4,00	4,00	3,59	↓	3,58	3,41
2 A 3 AÑOS	3,43	3,57	3,71	3,57	4,14	4,00	4,14	4,00	3,86	↑	3,83	4,00
3 A 4 AÑOS	3,64	3,79	3,64	3,64	3,43	3,50	3,29	3,50	2,86	↓	3,48	3,71
4 A 5 AÑOS	3,53	3,58	3,63	3,53	3,89	3,68	4,11	4,00	3,42	→	3,71	3,79
5 AÑOS O MAS	3,76	3,72	3,72	3,80	4,04	3,76	3,84	3,92	2,96	↑	3,72	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	0,55
----------------------------	------

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 63

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR TALENTO HUMANO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	3,20	3,50	3,20	3,30	4,00	3,70	3,70	3,50	3,40	↑	3,50	3,60
ADMINISTRATIVO	3,44	3,03	2,95	3,15	3,54	3,15	3,31	3,85	2,92	→	3,26	3,74
OPERATIVO	3,28	2,88	2,88	3,12	3,26	3,28	3,29	4,16	2,78	→	3,21	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,35	3,04	2,94	3,19	3,35	3,25	3,35	4,15	2,75	→	3,26	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	3,33	2,85	2,85	3,10	3,51	3,26	3,28	3,85	3,00	→	3,23	3,72
45 AÑOS O MAS	3,25	3,19	3,13	3,13	3,50	3,38	3,44	3,75	3,06	→	3,31	3,82
GENERO FEMENINO	3,26	2,85	2,72	3,02	3,37	3,11	3,26	3,67	2,85	↓	3,12	3,50
GENERO MASCULINO	3,38	3,10	3,10	3,25	3,48	3,39	3,39	4,21	2,92	↑	3,36	3,90
0 A 1 AÑO	3,40	2,88	2,84	3,04	3,40	3,24	3,56	5,08	2,96	↑	3,38	3,72
1 A 2 AÑOS	3,12	2,71	2,76	2,94	3,06	3,00	3,06	3,18	2,65	↓	2,94	3,41
2 A 3 AÑOS	3,00	3,43	3,00	3,00	3,14	2,86	3,57	4,29	3,57	↑	3,32	4,00
3 A 4 AÑOS	3,50	2,93	3,07	3,43	3,79	4,00	3,64	3,86	2,50	↑	3,41	3,71
4 A 5 AÑOS	3,32	3,00	3,16	3,21	3,58	3,58	3,58	3,63	2,84	↑	3,32	3,79
5 AÑOS O MAS	3,40	3,20	2,88	3,24	3,48	2,96	2,88	3,68	3,04	→	3,20	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN 0,488

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 64

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR PUESTO DE TRABAJO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR PUESTO DE TRABAJO	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	3,90	4,10	3,90	3,70	4,20	4,10	3,70	3,90	↓	3,94	3,60
ADMINISTRATIVO	3,87	3,95	3,44	3,82	3,90	3,62	3,62	3,72	↓	3,74	3,74
OPERATIVO	4,14	4,16	3,81	3,83	4,17	3,69	3,83	4,19	→	3,98	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	4,02	4,12	3,83	3,87	4,12	3,75	3,83	4,08	↓	3,95	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	4,00	4,08	3,54	3,67	4,03	3,69	3,67	3,92	↓	3,82	3,72
45 AÑOS O MAS	4,06	3,94	3,56	4,00	4,06	3,56	3,63	3,88	↓	3,84	3,82
GENERO FEMENINO	3,96	4,00	3,47	3,67	4,00	3,64	3,69	3,87	↓	3,79	3,50
GENERO MASCULINO	4,07	4,11	3,82	3,90	4,11	3,72	3,75	4,07	↓	3,94	3,90
0 A 1 AÑO	4,12	4,20	3,88	3,88	4,36	3,76	3,92	4,20	→	4,04	3,72
1 A 2 AÑOS	3,88	4,00	3,35	3,76	4,12	3,53	3,53	3,76	↓	3,74	3,41
2 A 3 AÑOS	4,57	4,71	4,71	4,57	4,86	3,71	4,14	4,71	↑	4,50	4,00
3 A 4 AÑOS	3,64	3,71	3,71	3,50	3,50	3,86	3,71	3,86	↓	3,69	3,71
4 A 5 AÑOS	3,89	3,89	3,42	3,58	3,95	3,68	3,68	3,84	↓	3,74	3,79
5 AÑOS O MAS	4,16	4,16	3,60	3,92	3,96	3,68	3,64	3,92	↓	3,88	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN 0,55

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 65

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR AMBIENTE DE TRABAJO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR AMBIENTE DE TRABAJO	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	4,00	3,80	4,00	4,30	3,80	4,00	3,80	→	3,96	3,60
ADMINISTRATIVO	3,28	3,92	3,97	4,00	4,15	3,56	4,00	→	3,84	3,74
OPERATIVO	3,66	3,97	3,98	4,12	3,95	3,84	4,03	→	3,94	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,46	4,02	4,08	4,21	4,12	3,87	4,00	→	3,96	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	3,64	3,77	3,97	4,00	3,82	3,64	3,97	→	3,83	3,72
45 AÑOS O MAS	3,63	4,06	3,69	3,94	4,13	3,69	4,06	→	3,88	3,82
GENERO FEMENINO	3,35	3,80	3,80	4,11	4,04	3,69	3,82	→	3,80	3,50
GENERO MASCULINO	3,70	4,02	4,10	4,07	4,02	3,79	4,11	→	3,97	3,90
0 A 1 AÑO	3,40	4,44	4,24	4,52	4,36	4,20	4,24	↑	4,20	3,72
1 A 2 AÑOS	4,18	3,88	3,82	4,00	4,00	3,65	3,94	→	3,92	3,41
2 A 3 AÑOS	3,57	3,57	4,29	4,00	4,00	4,00	4,29	→	3,96	4,00
3 A 4 AÑOS	3,50	3,29	3,57	3,50	3,71	3,50	3,64	↓	3,53	3,71
4 A 5 AÑOS	3,63	4,05	3,89	3,89	3,68	3,79	3,84	→	3,83	3,79
5 AÑOS O MAS	3,24	3,84	4,04	4,24	4,08	3,44	4,04	→	3,85	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACION	0,07
----------------------------	------

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 66

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR EFICIENCIA) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR EFICIENCIA	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	4,00	3,80	4,00	3,70	3,60	3,60	3,90	3,30	3,70	3,90	→	3,75	3,60
ADMINISTRATIVO	4,08	4,10	4,05	4,26	3,87	3,95	3,90	3,31	3,95	3,87	↑	3,93	3,74
OPERATIVO	4,09	3,95	3,79	4,00	3,86	3,91	3,83	3,33	3,84	3,88	→	3,85	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,98	4,02	3,77	4,12	3,83	3,88	3,85	3,44	3,87	4,00	→	3,88	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	4,13	3,87	4,00	3,92	3,82	3,92	3,87	3,15	3,79	3,72	→	3,82	3,72
45 AÑOS O MAS	4,25	4,19	4,13	4,25	3,94	3,88	3,88	3,31	4,06	3,88	↑	3,98	3,82
GENERO FEMENINO	3,93	4,04	3,93	4,04	3,78	3,80	3,83	3,24	3,85	3,61	→	3,81	3,50
GENERO MASCULINO	4,18	3,95	3,89	4,08	3,89	3,97	3,89	3,38	3,89	4,08	→	3,92	3,90
0 A 1 AÑO	4,08	4,08	3,84	4,20	3,76	3,84	3,88	3,56	3,76	4,20	→	3,92	3,72
1 A 2 AÑOS	4,12	4,00	3,76	3,94	3,53	3,82	3,76	3,35	3,94	3,76	→	3,80	3,41
2 A 3 AÑOS	4,29	4,43	4,00	4,14	4,14	4,29	4,29	4,00	3,86	4,29	↑	4,17	4,00
3 A 4 AÑOS	3,50	3,21	3,57	3,43	3,86	3,36	3,43	3,00	3,50	3,29	↓	3,41	3,71
4 A 5 AÑOS	4,05	4,00	4,00	4,16	3,89	3,84	3,95	3,63	4,21	3,84	↑	3,96	3,79
5 AÑOS O MAS	4,32	4,20	4,16	4,28	4,00	4,24	3,96	2,80	3,88	3,88	↑	3,97	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACION	0,53
----------------------------	------

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 67

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR INNOVACIÓN Y CAMBIO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR INNOVACION Y CAMBIO	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	3,80	3,90	3,50	3,90	3,70	3,70	3,10	3,80	→	3,68	3,60
ADMINISTRATIVO	3,79	3,69	3,28	4,21	4,00	4,08	3,38	3,05	→	3,69	3,74
OPERATIVO	3,64	3,76	3,14	3,93	3,69	3,81	3,41	3,29	↓	3,58	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,69	3,85	3,29	3,98	3,88	3,98	3,46	3,25	→	3,67	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	3,74	3,64	3,10	4,08	3,69	3,72	3,33	3,26	↓	3,57	3,72
45 AÑOS O MAS	3,69	3,69	3,31	4,06	3,81	4,06	3,19	3,25	→	3,63	3,82
GENERO FEMENINO	3,50	3,61	3,07	4,15	3,70	3,83	3,43	3,43	↓	3,59	3,50
GENERO MASCULINO	3,87	3,85	3,34	3,93	3,89	3,95	3,33	3,11	→	3,66	3,90
0 A 1 AÑO	3,60	3,88	3,28	4,00	3,76	3,96	3,40	3,08	↓	3,62	3,72
1 A 2 AÑOS	3,65	3,82	3,18	4,18	3,71	3,71	3,71	3,82	→	3,72	3,41
2 A 3 AÑOS	4,00	4,00	3,86	3,86	4,14	3,71	4,00	3,57	↑	3,89	4,00
3 A 4 AÑOS	3,29	3,36	3,36	3,86	3,64	4,21	3,71	3,29	↓	3,59	3,71
4 A 5 AÑOS	3,68	3,74	3,32	3,89	4,00	3,89	3,37	3,42	→	3,66	3,79
5 AÑOS O MAS	4,04	3,72	2,88	4,20	3,76	3,84	2,76	2,80	↓	3,50	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN 0,21

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 68

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	3,10	3,00	3,70	3,70	3,80	4,20	3,80	3,90	↓	3,65	3,60
ADMINISTRATIVO	2,67	2,67	3,67	3,69	4,05	3,90	4,00	3,90	↓	3,57	3,74
OPERATIVO	2,88	2,84	3,91	3,90	4,07	3,88	3,97	4,03	→	3,69	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	2,83	2,83	3,88	3,87	3,98	3,90	3,98	4,02	→	3,66	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	2,72	2,62	3,67	3,77	4,08	3,85	3,85	3,92	↓	3,56	3,72
45 AÑOS O MAS	3,06	3,13	3,88	3,69	4,13	4,13	4,19	3,94	↑	3,77	3,82
GENERO FEMENINO	2,78	2,72	3,70	3,80	3,93	3,74	3,91	3,87	↓	3,56	3,50
GENERO MASCULINO	2,85	2,85	3,89	3,80	4,11	4,05	4,00	4,05	→	3,70	3,90
0 A 1 AÑO	2,84	2,84	3,96	4,00	4,08	3,92	3,96	4,12	→	3,72	3,72
1 A 2 AÑOS	3,00	2,88	3,71	3,65	3,76	3,65	3,94	3,82	↓	3,55	3,41
2 A 3 AÑOS	3,14	3,14	3,86	3,86	4,29	4,29	4,14	4,14	↑	3,86	4,00
3 A 4 AÑOS	3,36	3,14	3,86	3,64	4,14	3,79	3,93	3,71	→	3,70	3,71
4 A 5 AÑOS	2,58	2,58	3,53	3,89	4,05	3,95	4,05	4,00	↓	3,58	3,79
5 AÑOS O MAS	2,48	2,56	3,88	3,72	4,04	4,04	3,88	4,00	↓	3,58	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN 0,61

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 69

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR MOTIVACIÓN) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR MOTIVACION	P62	P63	P64	P65	P66	P67	P68	P69	P70	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	3,50	3,50	4,00	4,10	4,40	3,90	4,10	4,10	3,90	↑	3,94	3,60
ADMINISTRATIVO	3,72	3,69	4,08	3,77	4,23	4,18	4,05	2,87	3,74	→	3,81	3,74
OPERATIVO	3,60	3,84	3,72	3,86	4,19	3,95	4,02	3,52	3,78	→	3,83	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,65	3,87	3,77	3,87	4,12	3,96	3,94	3,44	3,67	→	3,81	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	3,51	3,59	3,87	3,74	4,31	4,00	4,08	3,03	3,74	↓	3,76	3,72
45 AÑOS O MAS	3,88	3,81	4,25	4,06	4,38	4,31	4,25	3,75	4,19	↑	4,10	3,82
GENERO FEMENINO	3,50	3,59	3,74	3,65	4,07	4,00	3,96	3,00	3,70	↓	3,69	3,50
GENERO MASCULINO	3,74	3,89	3,98	4,00	4,34	4,05	4,10	3,59	3,84	↑	3,95	3,90
0 A 1 AÑO	4,04	4,12	3,80	4,04	4,36	4,16	4,04	3,48	3,84	↑	3,99	3,72
1 A 2 AÑOS	3,29	3,65	3,76	3,71	3,94	3,53	3,82	3,35	3,59	↓	3,63	3,41
2 A 3 AÑOS	3,86	4,14	3,71	4,00	4,00	4,00	4,14	3,43	4,00	→	3,92	4,00
3 A 4 AÑOS	3,57	3,71	4,14	4,00	4,29	4,07	4,07	3,57	4,00	→	3,94	3,71
4 A 5 AÑOS	3,63	3,53	3,95	3,63	4,26	4,26	4,21	3,47	3,68	→	3,85	3,79
5 AÑOS O MAS	3,44	3,56	3,88	3,80	4,28	4,04	4,00	2,92	3,72	↓	3,74	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN 0,56

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 70

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR ORGULLO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE

FACTOR ORGULLO	P79	P80	P81	P82	P83	P84	P85	PROMEDIO FACTOR	VD	
GERENTES/JEFES	4,00	3,60	3,70	3,40	3,80	3,10	3,30	→	3,56	3,60
ADMINISTRATIVO	3,97	3,85	3,85	2,79	3,79	3,54	3,05	↓	3,55	3,74
OPERATIVO	3,67	4,00	4,02	2,78	3,79	3,36	3,17	↓	3,54	3,74
PERSONAS ENTRE 18 A 30 AÑOS	3,83	3,92	3,94	2,81	3,67	3,12	3,12	↓	3,49	3,63
PERSONAS ENTRE 30 A 45 AÑOS	3,64	3,85	3,87	2,74	3,87	3,46	3,10	↓	3,51	3,72
45 AÑOS O MAS	4,19	4,00	4,00	3,19	4,00	4,19	3,31	↑	3,84	3,82
GENERO FEMENINO	3,74	3,80	3,83	2,87	3,67	3,24	3,00	↓	3,45	3,50
GENERO MASCULINO	3,87	3,98	4,00	2,82	3,89	3,52	3,25	→	3,62	3,90
0 A 1 AÑO	3,96	4,00	4,08	2,72	3,72	2,88	3,00	↓	3,48	3,72
1 A 2 AÑOS	3,59	4,00	3,88	3,06	3,59	3,47	3,47	→	3,58	3,41
2 A 3 AÑOS	4,00	3,86	3,86	2,86	3,00	3,43	2,86	↓	3,41	4,00
3 A 4 AÑOS	3,50	3,64	3,64	3,00	3,79	3,71	3,50	↓	3,54	3,71
4 A 5 AÑOS	3,89	4,00	4,11	3,11	4,16	3,63	3,05	↑	3,71	3,79
5 AÑOS O MAS	3,88	3,84	3,84	2,52	3,96	3,52	3,00	↓	3,51	3,84

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN 0,11

Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### 3.4 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

GRAFICO # 71

RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR LIDERAZGO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

GRAFICO # 72

RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR COMUNICACIÓN) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 73

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 74

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR PUESTO DE TRABAJO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 75

**RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES  
(FACTOR AMBIENTE DE TRABAJO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE  
(CULTURA ORGANIZACIONAL)**



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 76

**RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES  
(FACTOR EFICIENCIA) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA  
ORGANIZACIONAL)**



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 77

**RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR INNOVACIÓN) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)**



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 78

**RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR MOTIVACIÓN) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)**



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 79

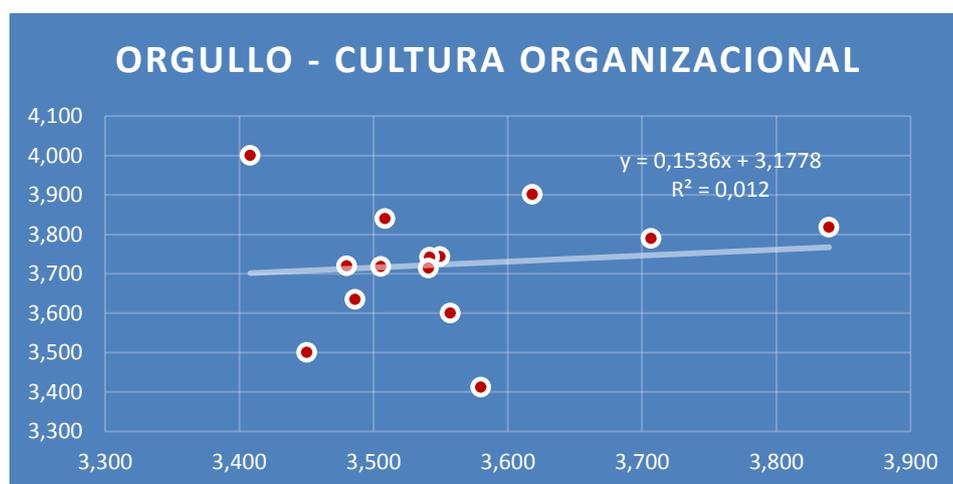
#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

### GRAFICO # 80

#### RESULTADOS DE LA CORRELACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTES (FACTOR ORGULLO) CON LA VARIABLE DEPENDIENTE (CULTURA ORGANIZACIONAL)



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

**CUADRO # 19**  
**PUNTAJES DE CORRELACIÓN POR FACTORES**

<b>Factor</b>	<b>Valor R2</b>	<b>Significado</b>
Liderazgo	0,24	Correlación positiva baja
Comunicación	0,30	Correlación positiva baja
Administración de Talento Humano	0,24	Correlación positiva baja
Puesto de Trabajo	0,29	Correlación positiva baja
Ambiente de Trabajo	0,005	Correlación positiva muy baja
Eficiencia	0,28	Correlación positiva baja
Innovación y Cambio	0,04	Correlación positiva muy baja
Motivación	0,32	Correlación positiva baja
Relaciones Interpersonales	0,38	Correlación positiva baja
Orgullo	0,01	Correlación positiva muy baja

Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

Considerando cada uno de los 10 factores, y el valor obtenido en  $r^2$  podemos decir que en el caso de siete factores se obtiene los factores; liderazgo, comunicación, administración de talento humano, puesto de trabajo, eficiencia, motivación y relaciones interpersonales un significado equivalente a positiva baja en la correlación, lo que quiere decir que cualquier intervención que se haga por parte de la Empresa para mejorar la apreciación de estos factores estas mejoras no se darán en el corto plazo.

En el caso de los restantes tres factores; ambiente de trabajo, innovación y cambio y orgullo, tienen una correlación equivalente a positiva muy baja esto quiere decir que estos factores si se desean intervenir los resultado no se verán resultados en el corto plazo.

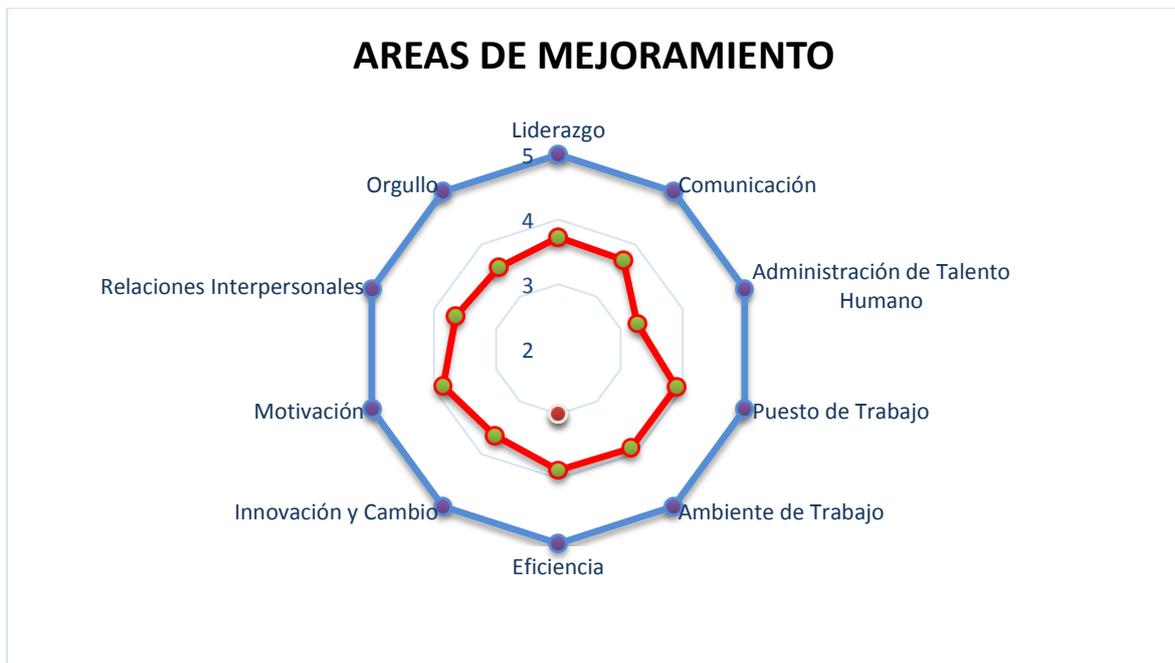
Otra manera tradicional de interpretar esta información es relacionando en un gráfico los puntajes de cada uno de los factores variables independientes y comparándole con el ideal de cada factor a ser alcanzado que es de 5 años.

**CUADRO # 20**  
**PUNTAJES POR FACTORES**

<b>Factor</b>	<b>Promedio Puntaje</b>
Liderazgo	3,73
Comunicación	3,70
Administración de Talento Humano	3,27
Puesto de Trabajo	3,90
Ambiente de Trabajo	3,89
Eficiencia	3,87
Innovación y Cambio	3,65
Motivación	3,85
Relaciones Interpersonales	3,65
Orgullo	3,56

Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

**GRAFICO # 81**  
**AREAS DE MEJORAMIENTO (FACTORES)**



Fuente: Programa Microsoft Excel 2012  
Elaborado por: Martha Rodríguez y Arturo Orna

Del análisis del gráfico se puede observar en decágono que representa a cada uno de los factores, que la mayor brecha es la que existe en el área de talento humano, orgullo, liderazgo y comunicación sobre estos aspectos debe diseñarse un plan de mejora, los otros restantes 7 factores se debe trabajar para mantener los resultados.

## **CAPITULO VI**

### **PLAN PARA EL DESARROLLO CULTURAL DE LAS PYMES CON ÉNFASIS EN LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.**

Si bien la Cultura Organizacional surge como consecuencia de un proceso dinámico, que inicia siendo aprendido y evoluciona con las nuevas experiencias adquiridas, en planos visibles como el entorno físico y social; así como en planos inconscientes como los valores, que indican cómo deben hacerse o pensarse las cosas con el nivel de conciencia que se ha ido internalizando en el equipo de trabajo de la organización.

Este proceso de formación cultural va generando identidad propia al grupo de colaboradores, siendo los actores principales y responsables del crecimiento del grupo así como la creación de la cultura, los líderes empresariales.

Cuando un grupo enfrenta por primera vez a un problema, este se va a solucionar según las creencias o convicciones (valores) que tenga el líder; pero al ser esta creencia de una sola persona, debe ser validado socialmente por el resto. Si la solución dada al problema tiene éxito y el grupo lo entiende, será aplicada repetidamente y lo que es más, será transformada hasta que el grupo lo convierte en una presunción y lo entiende como una realidad. Se torna negativa esta presunción que cuando esta incrustada en el grupo, los integrantes no conciben una conducta basada en cualquier otra premisa.

El líder como mentalizador de intenciones o creencias, debe tener la mayor claridad en sus definiciones y soluciones al problema, que serán relacionadas a cuestiones internas como lenguaje común, criterios de integración grupal, criterios de poder, sobre la misión, las metas, entre otras características propias de la empresa. La meta básica para el cambio cultural es hacer cambios fundamentales e la manera de dirigir las Pymes para poder operar en un mercado cada vez más desafiante. Hay que considerar que el cambio se dará en algunas etapas que requieren un período prolongado de tiempo, por lo cual es importante tener líderes reales con capacidad de análisis ante la planificación de las etapas más relevantes para la transformación de la Pyme. Entre ellas pueden ser: Crear una sensación de urgencia; Formar una poderosa coalición directiva; Crear una visión; Comunicar la

visión; Potenciar a otros para poner en práctica la visión; Planificar la obtención de éxitos a corto y mediano plazo; Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía; Institucionalizar los nuevos comportamientos para enraizar la nueva cultura organizacional.

En párrafos que anteceden a esta exposición, se reitera el criterio de Edgar Schein cuando considera que la cultura organizacional propiamente dicha, debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen según la visión que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. De tal manera que estas presunciones y creencias son respuestas que aprendió el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna, transformando a la cultura como la esencia medular y legítima de la organización.

En este plan de mejoramiento, se persigue a la Cultura Ganadora, la cultura orientada a las personas y no a los procesos. Se habla de organizaciones ideales donde prima el bienestar del talento humano con su creatividad, innovación, automotivación y sobre todo autorealización potencializando sus talentos para transformarlos en fortalezas; donde existe un alto porcentaje de participación en la toma de decisiones, comunicación formal pero dando importancia también a la comunicación informal. Organizaciones donde se valora el trabajo en equipo, donde los colaboradores buscan aprender continuamente y adelantarse a los cambios. Esta Cultura Ganadora es eficaz en organizaciones cuyos ambientes son dinámicos y complejos, donde se necesita toma de decisiones rápida y contar con información disponible para promover la innovación. Resaltando las palabras de Juan Carlos Ramírez en su libro Pymes más competitivas: “Anteriormente las empresas grandes comían a las pequeñas, hoy por hoy las empresas rápidas se comen a las lentas”

## **1. DELIMITAR LOS CAMBIOS NECESARIOS E IDENTIFICAR LOS ASPECTOS CLAVES PARA LA NUEVA PROPUESTA**

Dentro del proceso de la toma de encuestas, se tuvo oportunidad de contactar directamente con algunos gerentes, que tienen la común mentalidad que a sus empleados

“se les paga para que trabajen” lo cual obviamente genera el mínimo esfuerzo de la gente; pero cuando se quiere mejorar o sobrevivir en la competencia, se necesita lo mejor de los colaboradores, aspectos como su creatividad, su innovación, el compromiso absoluto, entusiasmo, voluntad; y, como dice el dicho “esto no se paga, se lo gana”.

De ahí el compromiso de los gerentes en transformarse en líderes que logren no solamente pagar lo necesario, sino también saber dirigir a las personas en la organización, bajo margen de respeto en trato igualitario, en relaciones humanas sin imposiciones, jerarquizaciones o individualismos; de sembrar en los empleados un objetivo diario para no llegar todos los días solo a sentarse hacer lo mismo; guiar a la gente para que se involucre y que forme parte de la construcción de la organización y no solamente a hacer lo que el jefe dice; dirigir en forma descentralizada haciendo que todos tengan acceso a la información, a las herramientas y los recursos con que cuenta la empresa con el fin de agilizar los procesos. En sí, todos los aspectos señalados servirán para fomentar una cultura empresarial fuertemente arraigada en la productividad sin imposición sino por convicción propia de cada uno de los colaboradores, para obtener resultados competitivos dentro del mercado nacional.

Los aspectos señalados no se transforman de una sola vez, al contrario; es un ejercicio diario que se lo hace de paso a paso; y, de uno en uno. Con esto se quiere señalar, que la gestión del cambio en los aspectos negativos que tengan las organizaciones, se los genera de uno en uno, concentrando esfuerzos en los temas que requieren mayor atención, involucrando a los colaboradores que tengan mayor experticia y mayor voluntad de apoyar al cambio productivo.

El estudio establece una serie de variables genéricas cuya tendencia provoca fragmentación en las empresas, que origina pequeñas subculturas que dependen de la labor realizada. Esta cultura dividida puede ser el reflejo de disfunciones comunitarias, en la que los lazos de sociabilidad y solidaridad han quedado destrozados debido a la falta de liderazgo para organizar trabajo en equipo y falta de conocimiento para generar una cultura comunal donde los logros sean compartidos y no individualizados.

A continuación se describe algunas de las variables genéricas que afectaron a las empresas analizadas:

## **AUSENCIA DE NORMAS ADMINISTRATIVAS.**

Las cifras de mortalidad de las Pymes son alarmantes, se estima que el 80% de ellas no pasa de los 5 años y el 90% no llegan a los 10. Según la Comisión para América Latina (CEPAL) apenas entre el 50% y el 25% se mantienen vivas luego de los tres años de existencia; y una de las variantes es la escases de normas administrativas que controlen y verifiquen el desenvolvimiento de la empresa. Se genera una crisis por falta de organización interna y la medición consecutiva de objetivos grupales.

El estudio realizado detecta que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las Pymes, seguida por las cuestiones de orden financiero y de política fiscal. La generalidad está basada en dirigir los negocios de forma improvisada, sin un sistema lógico, eficiente y medido.

## **REDUCIDO TAMAÑO**

La actividad económica de las Pymes por su propia naturaleza es limitada y se encuentra dentro de la pequeña a mediana escala, como consecuencia de las restricciones derivadas de una serie de factores que inciden sobre ella de manera indirecta o directa. Entre estos se encuentran el factor económico, expresado en escasa dotación del capital para activos fijos, presupuesto de operación, escaso inventario de productos para su distribución. Además, pequeñas y medianas empresas tienen un reducido capital de giro y stock de mercaderías, así como la restricción de no contar con suficiente dotación de equipo y maquinarias, herramientas e insumos.

## **TIENE CARÁCTER FAMILIAR.**

Según se indicó anteriormente, las Pymes se caracterizan por ser en gran medida de carácter familiar, no solo en su origen, sino que la administración es realizada por miembros de la familia; la conexión afectiva entre sus miembros las fortalece frente a la crudeza de la competitividad, pero también en ocasiones torna rígido su proceso de toma de decisiones.

Cuando este tipo de empresa se amplía, preferentemente, lo hace ocupando la mano de obra familiar disponible, debido a las dificultades que afrontan para conseguir y retener el talento humano, debido a que no existe posibilidades de crecimiento profesional ni

estudio de carrera, por el estancamiento de la parentela en puestos de mando. Al margen del grado de parentesco de los trabajadores, su naturaleza familiar radica en el manejo en función de los intereses presentes y futuros del grupo familiar. En este sentido, es una proyección de las necesidades y capacidades del hogar. Tanto las responsabilidades como las utilidades se las asume con ese carácter.

### **LIMITADA DOTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.**

El escaso equipamiento de máquinas y herramientas es compensado con la habilidad para adecuar ingeniosamente instrumentos y utensilios. Además en el nivel empresarial se confunde el concepto de la depreciación de los bienes de capital, mediante su proverbial capacidad para alargar la vida útil de las máquinas a base de reparaciones y adaptaciones, de esta manera los equipos obsoletos descartados por las empresas modernas, continúan funcionando. Por lo tanto se desconoce la vida útil de la limitada maquinaria con la que trabaja, muchas veces adquirida de segunda mano.

### **USO INTENSIVO DE LA MANO DE OBRA.**

La pequeña y mediana empresa fundamenta su actividad en el uso intensivo de la mano de obra, como su recurso más cercano y factible tanto por la imposibilidad de contar con maquinaria como por la existencia del suficiente recurso humano disponible. En este sector se potencia la capacidad y destreza del artesano, la habilidad del vendedor o el ingenio del reparador. Estas cualidades desarrolladas por el informal constituyen uno de los recursos más preciados para subsistir.

### **ESCASA DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

Debido a su reducido capital, las Pymes están caracterizadas por presentar una escasa división del trabajo. Es común observar que una misma persona está obligada a realizar íntegramente todas las fases del trabajo, tanto en la elaboración de productos, la comercialización o provisión de servicios, como en la gestión administrativa. El uso intensivo de la mano de obra en este sector puede llegar incluso a la sobrecarga de trabajo, sin embargo los colaboradores siguen desplegando su máximo ingenio y capacidad, por el temor de ser reemplazados.

En promedio, las Pymes se caracterizan por ser empresas familiares o que nacieron de un núcleo familiar. Como en toda empresa, estos pioneros se encuentran al mando en

calidad de líderes. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones no están preparados para la alta gerencia que, en su caso particular, requiere asumir todas las direcciones como talento humano, financiera, ventas, administración, en un control altamente centralizado. Ante tal deficiencia, cualquiera de estos negocios, justo en pleno crecimiento podría irse a la quiebra. Dicha condición exige a los Gerentes-Propietarios disponer de un personal comprometido con el mejoramiento continuo de la Pyme. La importancia de ello tiene que ver con la subsistencia de este tipo de negocios que son, en fin, los mayores generadores de empleo en el Ecuador. Es necesario completar este ciclo, promoviendo que tal empleo se constituya en un potenciador de la Pyme. Es precisamente lo que este plan puntualiza: el cómo lograr empleados comprometidos con las Pymes, específicamente, a través de la promoción de una cultura organizacional, teniendo como supuesto la tendencia de este tipo de negocios a reducir o anular la inversión en Talento Humano.

Se destaca que el presente plan no pretende definir una cultura en sí; dado que la cultura no puede ser común, sino que tiende a establecer los lineamientos generales para el desarrollo de una cultura organizacional. Su objetivo es plantear estrategias para la optimización de variables identificadas como relevantes dentro del concepto cultura organizacional, enfocado hacia la realidad de las Pymes comerciales ecuatorianas.

#### TEMAS CENTRALES PARA EL PLAN DE MEJORAMIENTO PYME:

- MENTORIA
- SELECCIÓN DEL PERSONAL
- COMPENSACION

#### **MENTORÍA**

Está planteada en el presente plan, como la base fundamental del proceso de cambio positivo en la organización. La mentoría es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra con menor conocimiento con el objetivo de establecer un fuerte vínculo y una relación exitosa entre el mentor y el aprendiz.

**Variable a Trabajar:** Neuroliderazgo.

**Indicador:** Asistencia del Propietario

**Estrategia:** Coaching y Evaluación

### **Neuroliderazgo**

La mentoría es teóricamente reconocida como liderazgo, pero debería caracterizarse, principalmente, por promover una perspectiva neurocientífica. Los constantes cambios requieren constantes adaptaciones y los líderes deben estar preparados para evolucionar de acuerdo a los requerimientos de competitividad. El objetivo de promover este tipo de conocimiento es concienciar al líder sobre la fuerza negativa o positiva que tiene el cerebro para generar órdenes directas al comportamiento y la necesidad de realizar esfuerzos para lograr una velocidad de adaptación a los constantes cambios (neuroplasticidad autodirigida), que le permita preservar su posición de liderazgo; tanto para liderar a su grupo de trabajo, como para liderarse el mismo.

Esta adaptación es parte de la cultura que exige la meta de elevar la competitividad de una Pyme.

### **Listas de Verificación sobre Neuroliderazgo**

Las siguientes listas de verificación fueron tomadas del Seminario sobre Neuroliderazgo organizado por la Cámara de Comercio de Quito. Se trata de afirmaciones negativas. Se procura el menor puntaje en cada uno de los parámetros de la lista. Se evalúa en los niveles 0 = Nunca, 1 = Rara vez, 2 = Ocasionalmente, 3 = Frecuentemente, 4 = Con alta Frecuencia.

La lista evalúa las capacidades de la corteza prefrontal, cuyo desarrollo es característico en el cerebro de un líder. Esta parte del cerebro realiza funciones ejecutivas, tales como: plantear metas, planificar su logro y ejecutar el plan.

## CUADRO # 21

### LISTA DE VERIFICACION DE UN LIDER

	Dificultad para prestar atención específica a los detalles o para evitar errores pequeños
	Problemas manteniendo la atención en situaciones de rutina (tareas, labores del hogar, trabajo de escritorio )
	Problemas de escucha
	Inhabilidad para finalizar tareas, con desempeño mediocre
	Mediocre organización del tiempo o del espacio
	Actitud distraída
	Mediocres habilidades de planeación
	Dificultad para definir metas claras
	Dificultad para expresar empatía por otros
	Excesiva actitud soñadora
	Aburrimiento
	Apatía o falta de motivación
	Intranquilidad, dificultad para “quedarse quieto”
	Búsqueda de conflictos
	Dificultad para esperar turno; impaciencia
	Interrumpir a otros; entrometerse en conversaciones ajenas
	Impulsividad (decir o hacer cosas sin pensarlas primero)
	Problemas para aprender de la experiencia; tendencia a cometer errores repetitivos

Fuente: Cámara de Comercio

Elaboración: Martha Rodríguez, Arturo Orna

### Asistencia del Gerente Propietario

El conocimiento de la neurociencia, además de agregar valor a la operatividad, permite al líder reconocer y desarrollar a otros líderes.

A nivel de las Pymes, el propietario, como primer empleado o auto empleado, conoce bien el negocio y ha forjado ya valores en su carácter, a lo largo de su propia historia, que lo han llevado hasta la cima de su autoempleo (auto-liderazgo).

Del análisis se observa que la generalidad Pyme, procura reducir o anular la inversión en capital humano, por ende existen ocasiones que el Gerente acapara muchas funciones por miedo a delegar responsabilidades, que entrega todo de sí, hasta que llegar a su límite físico. Desde la perspectiva neurocientífica, la neuroplasticidad autodirigida evitará que llegue a su límite intelectual.

En ese momento, requiere la ayuda de alguien más, por lo que recurre a la contratación de personal; no obstante, debe reconocer en el nuevo empleado una persona distinta con antecedentes laborales distintos, cultura organizacional diferente; por lo tanto, no puede convertirlo a priori, en su subrogante o en su reemplazo para la ejecución de tareas claves de la empresa. Por más experiencia y capacitación que el empleado tenga o aparente tener, su contratante no puede abandonarlo en el desempeño de funciones. He aquí la debilidad de muchos gerentes-propietarios Pyme que evacuan responsabilidades en lugar de evacuar funciones. Ante este vicio, es recomendable primero aterrizar en la idea de Pyme, donde el Gerente debe estar involucrado en conocimiento global de la empresa.

Un gerente-propietario Pyme, no puede perder el dominio de su negocio: su deber es controlar y medir, en todo momento, lo que está sucediendo en la organización y estar plenamente enterado de su entorno competencia, proveedores, nuevos productos. A continuación algunos tips que marcan un buen gerenciamiento: Las Pymes requieren de un líder que les inspire y les guíe, las empresas con cultura y pasión por el trabajo son las que se diferencian y son las que están lideradas por el Gerente; Una persona puede ser dueña de un negocio pero no es necesariamente un Gerente, en algún momento verá la necesidad de un adecuado control de su empresa y adaptarse a una cultura de gerenciamiento; Un Gerente debe tener una agenda ordenada, administrar su tiempo, delegar, pero controlar las tareas operativas y asumir tareas de mayor valor agregado o tareas estratégicas; Un Gerente debe saber delegar y dedicarse a la estrategia y a la táctica empresarial, liderar

personas y procesos y convertirse en guía de su gente para ayudarlos a cumplir sus metas; El gerenciamiento no suele ser una práctica de las pequeñas y medianas empresas. En estas el objetivo suele ser percibir un beneficio mínimo para mantenerse; Es importante interpretar bien el rol del Gerente y así evitar problemas como pérdida de visión estratégica, disminución de rentabilidad, aumento de costos y baja eficiencia del equipo.

La tarea del gerente Pyme ante una nueva contratación, es asumir -más que nunca- la alta responsabilidad que implica su posición de liderazgo, principalmente, en el objetivo de elevar la productividad del empleado hasta un nivel tal que le permita alcanzar las metas financieras de la contratación, convirtiéndose, de esta manera, en un *coach*.

*Evaluación Recomendada:* Exigir al colaborador la elaboración de un mapa conceptual o mapa de procesos sobre las enseñanzas transmitidas. Esto permitirá al mentor reconocer la calidad del conocimiento impartido, a la vez que reforzará el aprendizaje en el empleado.

### **Coaching**

El coach debe estar en capacidad de reconocer la condición actual del contratado y sus motivaciones personales para potenciar sus fortalezas, permitiéndole alcanzar sus objetivos personales, a través del trabajo. Al respecto muchas Pymes son asertivas en optar por personal joven. Pero equivocan el camino al resaltar que el objetivo de esta política no es potenciar talentos sino minimizar costos por pago de sueldos. Las herramientas que el modelo coaching exige van desde la programación neurolingüística hasta la estrategia financiera personal. Su objetivo principal es evaluar el estado actual del contratado y moldear su cambio con la mayor rapidez posible hacia la calidad adecuada, de acuerdo a la cultura organizacional. Para ello, el contratante deberá evaluar el estado actual del contratado y basarse en las destrezas, competencias ya desarrolladas por éste, así como sus objetivos personales, para conducirlo hacia el cambio.

El proceso obliga al coach a acompañar al nuevo contratado tanto como sea posible para instruirlo, entrenarlo y someterlo a una constante evaluación hasta el momento en que considere prudente posicionarlo del cargo. Incluso, después del posicionamiento no podrá abandonarlo ni dejar de evaluarlo sino paulatinamente, a medida en que se vaya

empoderando del negocio hasta convertirse en un nuevo líder con iniciativas propias y perfil de coach, puesto que el enfoque fundamental de la mentoría debe ser el desarrollo de nuevos líderes, capaces de asumir futuras gerencias ante el crecimiento.

*Evaluación Recomendada:* Para reconocer los niveles de liderazgo del empleado, se recomienda, exigirle el planteamiento de implementación de técnicas que mejoren la eficiencia en el cumplimiento de tareas. Realizar constantemente la pregunta: ¿Conoces alguna forma de hacerlo más rápido y mejor? “¿Podrías enseñarme y enseñar a tus compañeros esta técnica?”. Con toda seguridad, esto elevará el nivel de confianza y autoconfianza en el empleado.

**Variable 1:** Respeto

**Indicador:** Funciones del Puesto de Trabajo

**Estrategia:** Ambiente de Trabajo y Comunicación en Doble Vía.

**Respeto**

Muchos gerentes Pyme, habiendo logrado hacer de sus empleados verdaderos líderes, al cabo de la ejecución del *couching*, permiten a estos el desarrollo de sus propias iniciativas, elevando sus niveles de influencia y responsabilidad en el negocio. En muchos casos, la operación de los establecimientos está completamente administrada por ellos. Un vendedor líder abre puntualmente la tienda cada mañana y procura cerrar después de haber atendido al último cliente, sin que nadie se lo exija sino por voluntad propia. A nivel de la consultoría Great Place to Work, dar estas potestades a los empleados es una muestra de respeto.

*Evaluación Recomendada:* Supervisar el cumplimiento efectivo de las tareas encomendadas bajo entera responsabilidad del empleado. Elaborar una lista de verificación en base a los parámetros que se considera deben cumplirse dependiendo del tipo de industria al que esté dedicada la Pyme. Por ejemplo, en una Pyme comercial, se observa el número de visitas efectivas de los vendedores, es decir, las que se tradujeron en ventas; el número de visitas efectivas de los cobradores o aquellas que se tradujeron en cobros.

## **Funciones del Puesto de Trabajo**

Para lograr que sus empleados lleguen al liderazgo, el gerente-propietario debe estar dispuesto a entrenarlos y estar abierto a que estos nuevos miembros de la organización, tarde o temprano, asuman la posición de líderes, sin limitar su desarrollo y sin desmerecer su aporte al desarrollo empresarial. Por encima de todo, el gerente Pyme, debe estar abierto a las nuevas propuestas considerando su propia adaptación (neuroliderazgo), para preservar su posición de dominio en la empresa.

Normalmente, en su proceso de desarrollo profesional intra-organizacional, el empleado emprenderá nuevas iniciativas con el objetivo de mejorar la eficiencia de su trabajo. Muchos gerentes prefieren limitar este tipo de situaciones con una sola respuesta: “Eso no es tu competencia.” Sin reconocer la necesidad que tiene el nuevo líder de tomar un papel activo en las decisiones de la empresa, asumiendo nuevas y mayores responsabilidades para su puesto.

*Evaluación Recomendada:* Exigir a los empleados informes diarios de todas las tareas cumplidas durante la jornada de ocho horas. Completar con una planificación de lo que se hará al día siguiente. Estos informes deben realizarse por escrito. Si es posible, debe llevarse en diarios o agendas, de modo que se pueda evaluar la evolución intertemporal del desempeño del trabajador y su liderazgo en los parámetros: número de tareas realizadas durante el día, y cumplimiento de las tareas planificadas el día anterior; así como posibles áreas de interés para planificar sus futuras capacitaciones.

## **Ambiente de Trabajo y Comunicación**

Muchos empresarios Pyme sienten el temor de que sus nuevos líderes los superen con el planteamiento de nuevas y mejores iniciativas y así terminen por arrebatarles el negocio. En realidad, el sostenimiento de un buen ambiente laboral y el sostenimiento de una comunicación de doble vía permitirán al gerente enriquecerse también de las iniciativas de los nuevos líderes, pudiendo establecer, a partir de esto, un monitoreo recurrente de las nuevas operaciones que terminará por reducir el riesgo de perder el control del negocio propio.

En este punto, se debe relieves la importancia de las TICs; por ejemplo, limitar el uso del teléfono en las negociaciones con clientes y elevar a política de comunicación el

uso del correo electrónico corporativo generará el respaldo de la mayoría de operaciones realizadas por el empleado; siendo siempre una base auditable para el gerente.

Otras políticas como las reuniones periódicas para la presentación de informes de avances y resultados permiten al gerente, además reconocer los beneficios del desarrollo de un nuevo liderazgo, así como preservar el control de su empresa. Este tipo de reuniones deben darse con cierta periodicidad no superior al mes en Pymes. Algunas organizaciones las ejecutan fuera del horario de trabajo; con esto, reconocen el interés que tiene el empleado por la organización: un empleado que es capaz de utilizar su tiempo de descanso para informar e informarse sobre lo que pasa y va a pasar con la empresa, está altamente interesado en la industria; uno que no es capaz de estos sacrificios, está escasamente interesado. Es recomendable utilizar en mínima cantidad el tiempo de descanso.

*Evaluación Recomendada:* Organizar reuniones de trabajo propositivas; esto es: exigiendo el planteamiento de propuestas de mejoramiento a ser implementadas. En este tipo de reuniones se puede reconocer un sinnúmero de rasgos del liderazgo, tales como: plantear iniciativas, proponer una implementación consecuente con la realidad (en base a la experiencia), obtención de la adhesión de sus compañeros, conciliación de posturas entre los empleados y el gerente, organización de consensos. Esto permitirá, a la vez, una administración adecuada del talento humano que genere al empleado una compensación consecuente con su liderazgo, limitando, de esta manera, el ocultamiento de la información a los niveles superiores de la empresa.

**Variable 2:** Apertura a la Innovación y al Cambio

**Indicador:** Contratación de líderes externamente formados

**Estrategia:** Transmisión de Valores

### **Innovación y Cambio**

Ante los líderes externamente formados, la mayoría de gerentes Pyme optan por el conservadurismo; por ende, prefieren perder estos talentos antes que admitir revoluciones organizacionales al interior de sus empresas. Comúnmente se dice que las Pymes prefieren la lealtad a la eficacia, lo que significa que les importa más conservar empleados antiguos que han demostrado ciertas cualidades de fidelidad aunque presenten rasgos de falta de actualización profesional o de conocimiento técnico; que a profesionales innovadores,

productivos, con experiencia laboral y otras cualidades que exige hoy por hoy el mundo empresarial en Pichincha, Ecuador y el mundo.

Lo recomendable, en un entorno de respeto, de cara al valor de la participación, es dar oído a toda propuesta que pretenda mejorar la competitividad; y, de ser factible, sobre la base de la experiencia del gerente, aprobar y buscar la manera de introducir los cambios en forma organizada a través de la definición de un plan. Para esta estrategia, se requiere previamente que el Gerente asuma posición de cambio integral, de erradicación total de la ineficiencia, de compromiso propio para aceptar procesos de control de cambios y apoyar al grupo de colaboradores para que asuman cambios sin inconvenientes de arraigamiento de funciones o posiciones. Sin este compromiso constante del Gerente, no sirve de nada el apoyo que puede brindar el nuevo profesional integrado al grupo, surgiendo desinterés paulatino de parte de este último.

*Evaluación Recomendada:* Organizar una reunión con todos los miembros del equipo para reconocer sus perspectivas (basadas en la experiencia) ante una nueva propuesta, con lo que se determinaría la factibilidad de su implementación.

### **Contratación de líderes externamente formados**

En muchas ocasiones, el nuevo contratado no requiere *coaching* porque tiene ya una formación que supera los niveles de liderazgo incluso del gerente. Entonces, llega con ideas innovadoras por las que exige posicionarse cuanto antes como líder para producir un cambio estratégico con el que llevará a la empresa a un nivel superior de competitividad. La mayoría de las veces, estos líderes no llegan por casualidad a la empresa; son contratados en virtud de una necesidad operativa. La obligación del gerente o de quien haga las veces de líder organizacional no es entregar el mando, sino adaptar al líder y a sus propuestas, a la realidad de la empresa. Esto define el coaching al nuevo líder.

Por ejemplo, puede llegar un experto en cultura organizacional a implementar un plan de desarrollo. Lo apropiado, en este caso, sería realizar una evaluación a los empleados para reconocer el estado actual de la cultura organizacional. La estrategia de evaluación y la certeza de los resultados deben ser analizadas de la mano del antiguo líder que es quien conoce la realidad de cada uno de los miembros y de la sinergia grupal.

*Evaluación Recomendada:* Estudiar sus calificaciones académicas y laborales; preguntar a las referencias laborales no sobre los problemas, sino sobre las mejores destrezas de este empleado, puesto que la tarea es potenciar las fortalezas; analizar sus logros o lo que considera como tales.

### **Transmisión de Valores**

Se supone que detrás del proceso de *coaching* existe una transmisión de valores inducidos en la práctica disciplinaria del trabajo que involucra la constante instrucción verbal y la transmisión de una historia que contiene los principales objetivos empresariales. Dentro de la contratación de líderes formados, aún es importante el coaching para permitir la introducción ordenada del cambio y evitar que la innovación desvirtúe los valores primordiales de la empresa. Se debe reconocer en el coaching no sólo una herramienta potente en el desarrollo del liderazgo; sino también una solución en la adaptación del liderazgo externo, porque un líder externamente desarrollado, al no estar adecuadamente informado de los recursos con los que cuenta la empresa o de los valores con que trabaja la empresa, puede generar propuestas fuera de lugar para alcanzar los mismos objetivos.

*Evaluación Recomendada:* Plantear al nuevo líder el desarrollo de un plan para la transición ordenada hacia sus iniciativas propuestas a partir de los valores de la empresa.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Tiene que ver fundamentalmente con la planificación. Si bien las Pymes inician como empresas familiares, la contratación de un nuevo miembro para servir a la organización implica, en infinidad de formas, crecimiento; por tanto, su sola presencia requiere elevar los niveles de control. Al respecto, se establece la planificación como requisito previo al control.

Muchos propietarios son renuentes a definir una planificación estratégica; y, específicamente, un presupuesto; esto reduce su capacidad para detectar el riesgo y la incertidumbre, así como de generar acciones tendientes a disminuir los impactos de posibles eventos negativos. En tal circunstancia, la selección de personal se torna un proceso simplista que resta valor a la empresa ante sus empleados. Cada empleado logra

ingresar sin mayores filtros y en muchas ocasiones, la vacante es ocupada con la primera persona que se presenta. Desde entonces, se desvirtúa la imagen de la organización ante el individuo seleccionado que, al reconocer la falta de control, lo más probable, es que no adquiera sentido de pertinencia por cuanto tampoco responderá por objetivos organizacionales.

**Variable a trabajar:** Orgullo, Camaradería y Pertinencia

**Indicador:** Permanencia en el Trabajo

**Estrategia:** Pruebas de Muestra de Trabajo

**Orgullo, Camaradería y Pertinencia**

El período de prueba de los colaboradores, definirá su actitud frente a esta variable. El haber logrado un reto con el apoyo de otros miembros para ingresar en la organización genera lo que la Consultoría Great Place to Work denomina “Orgullo”: orgullo del trabajo propio, del trabajo de equipo y de la empresa. Por otra parte, genera Camaradería: Fraternidad, Hospitalidad y Sentido de Equipo. Este proceso conduce, en fin, a sentimientos de pertinencia y, por ende, a la identificación con los objetivos grupales; lo que asegura que el individuo dará lo mejor de sí en su trabajo.

*Evaluación Recomendada:* La camaradería es una variable que tiene que ver con el bienestar de los colaboradores, por tal motivo es recomendable realizar reuniones periódicas con sentido social, para que la gente se conozca más en momentos fuera de las labores diarias. En ocasiones iniciales será el líder el promotor de las reuniones, posteriormente delegará la organización a la persona más sociable que tenga la empresa.

### **Permanencia en el Trabajo**

Las pruebas de muestra de trabajo tienen un costo para la empresa; por ende, se debe procurar una permanencia relativamente larga del individuo en el equipo, generando una constante motivación que le permita desarrollarse profesionalmente y aportar, de manera significativa con el crecimiento de la empresa, convirtiéndose a futuro en el tutor de un nuevo aspirante. Este tema se analizará con mayor profundidad en el apartado “Compensación”.

*Evaluación Recomendada:* Observar la perspectiva que tiene el nuevo contratado con respecto a su empleo, luego de la muestra de trabajo.

### **Pruebas de Muestra de Trabajo**

Ante el problema descrito, se plantea el cumplimiento de metas esenciales en períodos cortos de prueba, como parte del proceso de selección. Esto involucra el pronto aprendizaje de técnicas y manuales, así como la obtención de metas comerciales. La buena experiencia del mentor enriquecerá el entrenamiento. Si bien se ha comprobado que la percepción positiva que tiene el empleado respecto a su lugar de trabajo depende del tiempo que éste haya permanecido en la empresa, es importante que los empleados antiguos sean quienes instruyan a los nuevos.

Las metas obtenidas en la muestra deben ser evaluadas para seleccionar únicamente los mejores perfiles: los que obtuvieron o superaron la meta. Lo más probable es que sólo quienes demuestren suficiente respeto por esta clase de políticas y estén aptos para ponerlas en práctica enfocándose a su cumplimiento logren altas calificaciones que les permitirán ser parte de la empresa. Quienes consideren que la organización no vale los esfuerzos, o quienes se esfuercen y no logren cumplir los objetivos, tampoco están aptos ingresar.

*Evaluación Recomendada:* Observar el cumplimiento y superación del nivel de productividad promedio. Si se ha definido un manual funcional, un código de ética o un código de convivencia, es recomendable que sea instruido y socializado durante un proceso de inducción del funcionario.

## **COMPENSACIÓN**

La Pyme surge de la idea de un negocio rentable. El margen producido por el negocio incentiva al fundador a continuar con las operaciones. Su posición de liderazgo se basa en la experiencia positiva consolidada en los niveles de compensación generados por su propio negocio. Si no se tratara de una labor rentable, hace mucho tiempo, su propietario hubiera optado por abandonarla, puesto que el fin de una Pyme, como de cualquier otro negocio, es el lucro.

**Variable:** Motivación e Incentivo

**Indicador:** Competencia o Competitividad

**Estrategia:** Promoción y Capacitación

### **Motivación**

La motivación del empresario es la misma motivación elemental del empleado. Es servir, es crecer, es aprender y en la mayoría de los casos su motivación básica es ganar más dinero. Esto tiene mucho que ver con la satisfacción de necesidades. Desde la perspectiva maslowiana, el contratado, al igual que cualquier otro ser humano, procurará primero la satisfacción de sus necesidades básicas y, en esto, el dinero parece ser fundamental.

*Evaluación Recomendada:* Implementar una plantilla de acciones motivadoras, para que los empleados rindan mas en el trabajo, administren el tiempo y alcancen con mayor facilidad los objetivos marcados. Motivación que no necesariamente debe ser monetaria, ni en igualdad de condiciones para todos, puesto que algunas personas requieren mayor importancia de sus líderes, cuando este tiene gestos de agradecimiento, dedicación para sus colaboradores, involucra al equipo en toma de decisiones, comparte información y socializa definiciones empresariales, cuida el ambiente laboral, celebra éxitos con todos, fomenta autonomía, establece alianzas con cada funcionario; es decir la motivación debe ser lo más personal posible. Obviamente el tema de motivación económica es una constante que satisface momentáneamente a todos, de ahí que lo mejor es orientar al equipo humano a organizar y administrar su flujo de fondos, para generar finanzas sanas en un margen de optimización de gastos personales y ahorros periódicos.

### **Incentivo**

Muchos empresarios Pyme procuran a sus empleados sueldos básicos con comisiones tan pobres -en ocasiones nulas- que menosprecian los resultados, fomentando ambientes de trabajo ineficientes e improductivos, pasivos en todos los sentidos; pues cada vez que se paga un sueldo que no ha sido devengado adecuadamente, de alguna manera, termina por inflarse el endeudamiento (pasivo empresarial). No se propone oposición al endeudamiento; por el contrario, una deuda bien administrada permite el desarrollo de las Pymes. Lo que se pretende establecer es la oposición a un endeudamiento espurio, tendiente a “cubrir baches” de liquidez, que ha sido originado principalmente en la

ineficiencia. En tal sentido, se debe cuestionar si las compensaciones monetarias otorgadas a los empleados por sus resultados son, en realidad, incentivos.

*Evaluación Recomendada:* Comparar las compensaciones con las de otras empresas del mismo sector; procurar superarlas a partir de los resultados. Probar un incremento de compensaciones en varios períodos para notar si incentiva el incremento de la productividad, vía sueldo variable por cumplimiento de objetivos.

### **Competencia o Competitividad**

Toda vez que se revise la calidad del incentivo, se debe elevar un segundo cuestionamiento: si este tipo de compensación genera una competencia desleal entre los empleados, ocasionando intolerancia en el ambiente de trabajo o fomenta la cooperación entre ellos, mejorando la convivencia; lo que finalmente, se traduce en competitividad.

Frecuentemente, dentro de una misma área, un empleado sobresale frente a los demás. Mientras que la mayoría observa al puesto de trabajo como un mecanismo de supervivencia -es decir, una forma de cubrir sus necesidades básicas-, para este empleado sobresaliente, su puesto de trabajo significa algo superior: está buscando reconocimiento (Maslow). Si no lo reconoce la empresa donde actualmente trabaja, tarde o temprano, será reconocido por otra empresa que aprovechará sus talentos para mejorar la productividad.

*Evaluación recomendada:* Medir la distancia de la producción obtenida por este empleado respecto al promedio, durante varios períodos, para reconocer si el comportamiento es sostenido o sólo ha sido resultado de un evento fortuito, antes de decidir una promoción.

### **Promoción**

Se recomienda promover a funcionarios con cualidades de liderazgo y amplio conocimiento técnico, para que aumenten sus fortalezas y asuman el rol de coach. Se debe supeditar los incentivos en base a los resultados obtenidos por sí deben ser superiores a los de sus compañeros. Aparte de ser una muestra de respeto hacia la persona, con esta promoción, el empleado se sentirá lo suficientemente motivado para elevar aún más su productividad dentro de la empresa.

Se describe, de esta manera, una motivación que va más allá de un simple incentivo económico, busca compensar y promover, a nivel diferenciado todos los esfuerzos que generan buenos resultados.

*Evaluación Recomendada:* Analizar los resultados obtenidos durante varios períodos a partir de una redefinición de funciones para el empleado previo a la promoción.

### **Capacitación**

De acuerdo al neuroliderazgo, las fortalezas del líder deben ser potenciadas. Se ha establecido que su necesidad va más allá de la simple supervivencia; por tal motivo, su compensación también debe ir más allá de la simple promoción con un nuevo plan de incentivos: de hecho, se le debe permitir acceder a un plan de capacitación que lo afiance en su nueva posición. De igual manera, el plan de capacitación de todo el personal, debe ser ajustado a la medida de las necesidades, entre temas generales como Gestión del Cambio, Comunicación Asertiva, Atención al cliente interno y externo, Paquetes utilitarios básicos, intermedios y avanzados, Trabajo en equipo; así como temas de competencias diferenciadas como Actualizaciones Contables, tributarias y financieras,

*Evaluación Recomendada:* Analizar los resultados obtenidos a partir de la capacitación, para reconocer la eficacia en la aplicación de nuevos conocimientos.

**Variable:** Administración de Talento Humano

**Indicador:** Eficiencia y Productividad

**Estrategia:** Evaluación

### **Administración de Talento Humano**

El gerente Pyme, en su observación permanente del contratado, identifica la necesidad, de este último, de adquirir mayores responsabilidades, de emprender nuevos retos, de desarrollarse y de auto-exigirse. Este individuo motivado propone al gerente la toma de una decisión crucial: dar paso a tal desarrollo, promoviendo, capacitando y redefiniendo funciones o, en su defecto, permitir que este líder potencial se enfoque hacia un futuro fuera de la organización.

La motivación que reflejan los contratados depende, en mayor medida, de la forma en que el gerente compense los resultados obtenidos. Una mala compensación puede dar paso a resultados pobres. De aquí, la necesidad de desarrollar compensaciones competitivas.

Ante la frecuencia de resultados pobres, muchos contratados tienen una necesidad permanente de justificación, cuando se hace necesario mejorar la sinergia o tal vez sancionar con despido. El mejoramiento de la sinergia implica la promoción del que presenta buenos resultados, punto que ya se ha tratado dentro de este producto.

*Evaluación Recomendada:* Preguntar al contratado en qué tema le interesaría capacitarse. Si es un tema relacionado con la industria; lo más probable es que se encuentre incentivado a realizar su trabajo.

### **Eficiencia y Productividad**

Se debe considerar que la eficiencia y productividad son el fin concreto del presente producto y de cualquier estrategia tendiente a desarrollar la cultura laboral. La eficiencia y la productividad son medidas a través de datos puntuales referentes a la producción, compras, ventas, tiempos, cobranza, etc. La institución de tales medidas en la Pyme, permitirá el desarrollo de compensaciones adecuadas y la generación de evaluaciones objetivas.

*Evaluación Recomendada:* Observar datos contables en períodos ciertos de tiempo: cantidad de producto terminado en una semana, facturación mensual, cartera vencida anual, cartera recuperada trimestral.

### **Evaluación**

Para el caso de las Pymes, debe realizarse con parámetros objetivamente medibles, en forma periódica y en todas las direcciones posibles.

Si se parte de la idea de que toda medida refleja una comparación, los parámetros medibles requieren, indiscutiblemente, la presencia de un patrón o unidad de medida. Para el caso de la producción, compras, ventas, etc., la unidad de medida no se trata, en fin, de la moneda, sino de un valor patrón, que puede ser el valor de un período anterior o el valor

más alto obtenido por un compañero que realiza un trabajo de las mismas características. Ante estos valores, se mide el crecimiento, decrecimiento, productividad marginal de la agregación de un empleado, etc.; por esto, es importante que la medida se realice en períodos iguales y que cumpla con un principio de igualdad: se aplica la misma medida a la misma calidad de trabajo.

La evaluación también debe realizarse en todas las direcciones posibles, como se ha observado a lo largo de este trabajo, y con la frecuencia que sea requerido. Una dirección de evaluación que no ha sido tratada es la evaluación externa: la evaluación del cliente.

En este caso, la *evaluación recomendada* a la cultura organizacional estaría compuesta por preguntas sobre el ambiente físico, la calidad del producto y la atención recibida con escalas que van desde deficiente hasta excelente.

## **2. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN**

La mayoría de las Pyme trivializan el valor de la Planificación -este también fue un supuesto al iniciar el desarrollo de este producto-; no obstante, como se puede observar, la planificación es trascendental a la hora de integrar nuevos miembros al equipo de trabajo, específicamente, es necesaria para promover una cultura organizacional que lleve a la empresa hacia un mejoramiento de su productividad y, por ende, de sus condiciones financieras. Se recomienda definir una planificación previa al ingreso de un aspirante.

### **Rentabilidad Marginal**

Ante esto, se retoma el supuesto inicial de que las Pyme procuran anular o reducir la inversión en Talento Humano.

Al respecto, se establece un supuesto más fuerte: Si se contrató a un empleado es porque, de acuerdo a la planificación, tiene una rentabilidad marginal superior a cero; es decir, de acuerdo al presupuesto, producirá un ingreso adicional superior a los costos adicionales que requiere. Si el empleado produce una rentabilidad incluso superior a la planificada, la Pyme podrá darse el “lujo” de pagar su capacitación externa para mejorar aún más su productividad.

Si no se cuenta con un presupuesto definido que determine esta condición financiera, es mejor no lanzarse al azar de tener un empleado.

### **Definición de Documentos.**

A nivel de la planificación es necesario definir, además, las funciones del nuevo contratado. Sentar por escrito un manual funcional que establezca los parámetros de evaluación evitará posteriores problemas de ambiente laboral. Esto está relacionado directamente con la planificación

Para el caso de Pyme es necesario desarrollar un perfil de planificación estratégica, que deje constancia de la misión, visión, objetivos y valores a partir de los cuales se definan manuales funcionales, manuales de conducta y códigos de ética y convivencia, la sola mentoría tiene como trasfondo una fuerte inducción de valores y prácticas empresariales. No obstante, la definición de estos documentos es absolutamente relevante para cualquier empresa que genere contratación simultánea de empleados.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON ENFASIS EN LA SICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se describen los resultados más destacados de la investigación realizada sobre la Cultura Organizacional de las Pymes del Distrito Metropolitano de Quito, bajo el énfasis de la sicología organizacional en el período 2008 al 2012, son las siguientes:

- Del estudio realizado se desprende que la cultura empresarial desde el enfoque de la sicología organizacional constituye una herramienta de impulso para el desarrollo y el bienestar del talento humano, considerando que según investigaciones del Servicio de Rentas Internas en el año 2011 existieron 27.646 Pymes, de las cuales 4.661 (34.96%) son medianas y 8.671 (65.04%) son pequeñas. A nivel de concentración geográfica Pichincha y Guayas siguen siendo las provincias que agrupan la mayor cantidad de Pymes. A nivel nacional dentro del PIB la actividad comercial es una de las más importantes junto con manufactura y construcción. Estas cifras refuerzan el impacto que tiene en el país el comercio, y como se va posicionando en las pequeñas y medianas empresas, con una participación del 32.4% y 44.3% respectivamente.
  
- El estudio hace referencia al período comprendido entre el 2008 y el 2012, porque es el ciclo de mayor relevancia para el segmento de las Pymes en Ecuador. El año 2008 marca un antes, porque en ese año no se contaba con una parametrización objetiva para la clasificación del tipo de empresas y no es sino desde el 2010 que bajo la iniciativa gubernamental, se emite el Registro Oficial 335 que norma por primera vez la clasificación de Pymes. Evento importante también fue la emisión del Registro Oficial 351 que dispone el involucramiento dentro del Código Orgánico de la Producción al Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y de la democratización de la producción, coordinado a través del Consejo Sectorial de la Producción quien establecerá políticas de fomento y desarrollo para Mipymes. A partir del 2010 todos los entes gubernamentales dan inicio a la segregación de tipo de empresas con el ánimo de aventajar al pequeño y mediano empresario, entre los cambios importantes esta el impuesto por la Superintendencia de Bancos que estableció separar el tipo de Banca Corporativa,

Empresarial y Pymes, lo que conlleva inclusive a separar la dinámica contable para tener información más precisa del movimiento financiero de esta nueva categoría de empresas; otro ente gubernamental que desglosa el tipo de empresa en ese mismo año fue el SRI, con el objetivo de medir y precisar la carga tributaria, el nivel de ingresos y facturación del bloque de las Pymes. Desde el año 2012 el Ministerio de Industria y Productividad MIPRO, da inicio y socializa el Registro y Categorización de MiPymes y crea para su control, apoyo y seguimiento a la Subsecretaría de Desarrollo Mipymes y Artesanales.

Por las razones expuestas, se presume que entre el 2008 y el 2012 es el período que marca el antes y el después para las Pymes en el país, especialmente para el segmento de industria, turismo, transporte, construcción, pesca entre otros; pero lamentablemente aún no se considera al sector comercial dentro de las ventajas que el gobierno está impulsando al desarrollo.

- De la investigación realizada podemos observar que del análisis de los diez factores considerados para medir la Cultura Empresarial y el clima laboral de las Pymes, el Factor de Administración de Talento Humano es el de la brecha más significativa, lo que significa que es el factor donde más se debe trabajar con planes y programas que promuevan, desarrollen y retengan al Talento Humano de las Pymes, todo esto con la intervención de especialistas en estos temas.
- De los resultados obtenidos de la investigación existen otros factores que requieren de una intervención temprana como son: liderazgo, comunicación, innovación y cambio, relaciones interpersonales y orgullo, que tienen una brecha significativa y son considerados dentro del plan mejoramiento para su intervención. Los restantes factores de la encuesta como; puestos, de trabajo, ambiente de trabajo, eficiencia y motivación, requieren de una intervención orientada al mantenimiento de lo ya alcanzado por las Pymes.
- El retraso o la falta de decisión de las Pymes en la intervención de un profesional en administración del talento humano y/o psicólogo organizacional para tratar asuntos de la cultura organizacional y de clima laboral, pueden constituirse en factores determinantes que pueden conducir a la larga al fracaso de una Pyme, ya

que en un ambiente donde no existe un buen clima laboral, las personas se sienten insatisfechas y no rinden de manera adecuada.

- Especial atención merece el factor de liderazgo dentro de la Pyme, ya que quien ejerce el liderazgo debe ser una persona con una serie de competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan tener tanto la actitud como la aptitud para enfrentar los desafíos que representa el mercado actual lleno de competidores tanto a nivel nacional como internacional ya que las Pymes necesitan superar barreras gubernamentales, comerciales, financieras, tecnológicas y administrativas; por lo tanto el líder debe aceptar y entender que la Pyme del momento, requiere crecer y desarrollarse en un marco de competitividad en un mundo cambiante y globalizado, donde la innovación y la creatividad juegan un papel fundamental para la permanencia en el mercado.
  
- La cultura empresarial se constituye en la identidad propia de cada una de las Pymes, es por ello que es importante un acertado liderazgo al frente de la organización, quien debe ejercer el liderazgo debe generar las pautas para una gestión empresarial basada en principios y valores, donde intervenga la ética profesional, la planificación, el trabajo en equipo, la generación de valor agregado en las tareas, alto margen de innovación y creatividad, la capacitación en los negocios y la reinversión que permita la sostenibilidad y permanencia de las Pymes.
  
- De las entrevistas personales con algunos de los gerentes de las empresas encuestadas, se desprende que las cabezas del negocio tienen resistencia a la Gestión del cambio, porque presumen que su dirección no es mala y concentran sus funciones en comprar y vender. Sin tomar en cuenta que existen varias herramientas administrativas, de medición y control que ayudan a ubicar la situación actual y la situación futura de la Pyme. Es por ello que el Gerente es el primer funcionario de la empresa que debe asumir una conducta empresarial de constante mejoramiento continuo y agilidad funcional, en un gran entorno participativo con los colaboradores. El cambio más importante que deben afrontar las Pymes, no depende del gobierno, ni de otras empresas, ni siquiera de los colaboradores, el cambio depende de los Gerentes, quienes con sus actitudes y

decisiones sabrán abrir sus mentes a las nuevas variables de los negocios modernos, cumpliendo el verdadero reto y el verdadero cambio. Este ejemplo de trabajo abierto, suspenderá la creación de subculturas internas que limitan la acción propositiva de la Pyme y el cumplimiento de objetivos comunes.

- Si bien las Pymes comerciales están sujetas a grandes incertidumbres en el mercado, puesto que al no fabricar sus productos, dependerán siempre de grandes proveedores que presionan volumen de compra, volumen y celeridad en los pagos; este antecedente se detalla, en vista de que dependiendo de la cultura interna de la Pyme, sabrán desafiar todas las dificultades relacionadas con la poca disponibilidad de recursos, la gran cantidad de competidores, las exigencias del cliente por reducción de precios, los altos costos de la logística de distribución, la falta de pago de los clientes, en fin; varios aspectos administrativos y comerciales que aquejan al distribuidor. Muchas Pymes han fracasado porque no contaron con una gerencia proactiva, avalada de los conocimientos administrativos modernos, o por la ausencia de integración de sus recursos económicos, tecnológicos, financieros; y por la falta de una sólida y auténtica cultura organizacional, propia de los tiempos modernos. El fracaso también ocurre por la falta de prevención a los riesgos financieros ante catástrofes monetarias de su cartera de clientes.
- La intervención de un especialista con conocimientos en psicología industrial podría ser la clave para guiar a los funcionarios hacia un cambio de cultura positiva, logrando que los colaboradores de la organización asimilen la importancia de mantener solidez en sus valores integrales como personas y como profesionales. Hoy en día se habla mucho de la Psicología Organizacional Positiva, en vista de que se rescata las fortalezas de la gente, con su pasión y perseverancia, en lugar de sacar a flote sus raíces personales o debilidades, fracasos y temores; se trabaja con la neurociencia aplicada al éxito del trabajo cuyo significado aplica al estudio de la actividad del pensamiento cuando interactuamos con otros y cuál es la consecuencia de su conducta. La psicología organizacional toma como guía el neuroliderazgo, disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones y conducción de equipos de trabajo; guiará al líder para formar un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o grupos,

considerando como requisito indispensable el liderazgo personal para posteriormente asumir el liderazgo organizacional y de equipos con variables de influencia efectiva, de movilización transformadora, de un propósito compartido como hábitos sostenibles del éxito empresarial, Lo mencionado bien puede servir como una sugerencia a futuras investigaciones.

- La presente propuesta puede y debe ser interpretada para su aplicación a diferentes Pymes, los supuestos producto de esta investigación tendrán cierto grado de certeza para cada una de ellas. Esta es la oportunidad de todos ellos para medirse y replantearse de acuerdo a la presente propuesta, adoptando las estrategias expuestas de cara a su realidad, construyendo empresas comerciales fuertes sostenibles en el mercado con su propia cultura organizacional y con un ambiente laboral sano donde las personas sientan satisfacción laboral y el orgullo de ser parte importante de estas organizaciones.
- Por último al realizar el análisis de correlación encontramos que la mayoría de factores analizados dentro de esta investigación se encuentra en un rango de equivalente a positiva baja en la correlación, lo que quiere decir que cualquier intervención que se haga por parte de la Empresa para mejorar la apreciación de estos factores, estas mejoras no se darán en el corto plazo sino que se requiere de un trabajo sostenido de no menos de 2 años para implementar los planes de mejoramiento, para posteriormente volver a generar una nueva evaluación que le permita ir perfeccionando sus sistemas tanto administrativos como comerciales, creando una nueva cultura organizacional que haga de las Pymes del sector comercial del Distrito Metropolitano de Quito, empresas líderes en el mercado nacional que a su vez incursionen con fuerza en el mercado internacional y se hagan empresas sostenibles en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

El presente trabajo describe el comportamiento promedio de las Pymes de Quito; por tanto, la mayoría de estas organizaciones podrán identificarse con la mayoría postulados; sin embargo, es importante desarrollar e implementar procesos específicos, dinámicos y permanentes de evaluación cultural que se ajusten a la realidad puntual de cada organización y proyectarla hacia el futuro a través de una programación ordenada que defina claramente las líneas de acción en las que se trabajará, involucrando la aplicación de mecanismos certeros, en plena sintonía con las necesidades de la organización y el bienestar de sus colaboradores.

El plan de mejoramiento integral que se presenta en este trabajo de investigación pretende formar conciencia en los líderes de las organizaciones, a fin de que consideren que la gestión de las Pymes, no está únicamente en saber llevar procesos y actividades relacionadas con finanzas, operaciones, ventas y mercadeo; sino también en saber llevar procesos relacionados con la gestión del talento humano, donde se observa un menor desarrollo, reducido de los subprocesos como selección, contratación, desarrollo, capacitación y nómina; estas compañías en el corto o mediano plazo afrontaran dificultades para conseguir y retener el talento apropiado; razón por la que se convoca a los Gerentes Pymes, a que profundicen los procesos de gestión humana, lo relacionen con ambiente laboral y cultura empresarial variables que están aun mas rezagadas.

El elemento cultural debe romper paradigmas sobre los supuestos, los mitos, valoraciones y representaciones que poseen los líderes y modelar en primeras instancias, buenas prácticas que se conecten con la cultura, la investigación, la innovación en función del conocimiento e intervención del ambiente laboral: desarrollo, la fraternidad, reconocimiento y participación; generará reconocimiento y creación de valor frente a la retención de talento humano y la supervivencia del mercado de las Pymes.

El plan más importante que deben seguir las Pymes, es afrontar que el crecimiento no depende únicamente de las políticas gubernamentales, ni de los cambios de matriz productiva, ni de los estudios que realicen las empresas consultoras, ni siquiera de sus colaboradores; depende de los Gerentes Pymes, quienes son el pilar fundamental de las organizaciones y quienes proclaman en ellas su personalidad cultural, con sus decisiones y

actitudes sabrán abrir sus mentes y sus corazones a la razón y al entendimiento frente a las variables que implican los negocios modernos, rentables y competitivos. Los desafíos que se presentan son muy altos y el camino a seguir no es fácil, pero superarlo debe tener una alta recompensa dentro de su propia organización, con reflejos directos para el mundo empresarial Ecuatoriano.

Estamos conscientes de que la inversión en la mejora de los procesos de talento humano, como de cultura organizacional puede demandar el egreso de recursos inicialmente no considerados en sus presupuestos, más aún cuando es un esfuerzo para los Gerentes de Pymes el encontrar el financiamiento, se debe plantear un esfuerzo a través de la Capeipi o de la Cámara de Comercio de Quito, para que inicien un proyecto que permite dar un apoyo a las Pymes en la realización de estudios individuales, por lo que se haría una alternativa a considerar que estas organizaciones que engloban a varias Empresas, sean quienes realicen el esfuerzo de contratar una consultora o un asesoría para que realice este trabajo.

El fondo literal de las recomendaciones de este trabajo, han sido detallados en el Plan para el desarrollo cultural de las Pymes con énfasis en la Psicología Organizacional, referidas en el capítulo IV que antecede.

## BIBLIOGRAFIA

- Adaptado de William J. Reddin. ( 1978). Administração por objetivos: o método 3-D, pp. 22, 43, 79. São Paulo: Ed. Atlas.
- Albert, K. J. (2008). IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN. México: EDICIONES MCGRAW-HILL-.
- Alles Martha. (2009). Construyendo Talento. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andrés, R. (2004). Psicología de las organizaciones. Mexico : UOC.
- Andrés, R. F. (2004). Psicología de las Organizaciones. Barcelona: Editorial UOC.
- Araque, W. (2012). Desafíos que afrontan las Pymes. Ekos , 60-62.
- Cardona Diego, B. S. (2010). MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL: PREOCUPACION LEGITIMA Y NECESARIA POR PARTE DEL MANAGEMENT. Saber, Ciencia y Libertad.
- Cardona, C. R. (2007). Fundamentos de la Administración. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. .
- Carlos Alcover, D. M. (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid: Mc Graw Hill.
- Carlos, R. J. (2010). Pymes mas competitivas. Mayol.
- Casares Garcia Esther. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*(56).
- Castro, W. J. (2000). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. Costa Rica: Euned.
- Chiavenato Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá Colombia: MacGraw Hill.
- CHIAVENATO, H. (2008). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Deal TA, Kennedy AA. (1985). Cultura Corporativa. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Ekos, C. (2010). La pequeña y mediana empresa del Ecuador. 178.
- Ekos, C. (2013). Pymes, Contribucion Clave en la Economía. Obtenido de Revisa Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/770.pdf>
- Fernández, A. (2004). Psicología de las organizaciones. Aragón, Barcelona: Editorial UOC.
- Fincowsky, E. F. (2010). Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Gairin Sallan, Joaquín y Alberto Fernández Arenaz . (1997). Planificación y gestión de instituciones de formación. Barcelona: Editorial Praxis, S. A.

Gastélum, R. G. (2012). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Books.google.com.ec.

Gilbreth, F. B. (2006). La Administración Científica. España: Marcial Pons.

Gustavo, P. T. (2006). Una Introducción a la Psicología. Caracas: Zuleyma Editores.

Hodge, Williams, A., & Lawrence, G. (2003). Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Educación S.A.

<http://examenestadistica.galeon.com/aficiones584432.html>. (24 enero 2014).

<http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>.

INEM. (2005). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid: Ed. Sabana.

Instituto Nacional Estadísticas y Censos. (s.f.). Ecuador en Cifras. Recuperado el 2010, de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/cenec.html#tpi=733>

María de Lourdes Alvarez Medina, G. J. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. México: Pearson Educación .

Mertens, L. (1997). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. . Montevideo: Ed. Unimundo.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). Categorización de Mipymes. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de <http://www.industrias.gob.ec/categorizacion-de-mipymes-para-micro-pequenas-y-medianas-empresas/>

Ocampo Villegas María Cristina. (2007). Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial. Bogotá: ECOE.

Oficial, R. (2010). Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. Suplemento # 351 .

PAREDES & ASOCIADOS CIA. Ltda. (2008). “Seminario internacional sobre Administración de Recursos Humanos basada en competencias” . Buenos Aires: Ed. Luz.

Peña, G. (2006). Una Introducción a la Psicología. Caracas: Zuleyma Editores.

Randall, A. (2012). Psicología del Trabajo. Mexico: Pearson Educación.

Revista Gestión. (2012). mes de Octubre. Quito: Ed. Gestion.

Robbins Stephen. (2005). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. México: Hispanoamericana S.A.

- Robbins, S. (2008). Comportamiento organizacional. México DF: Ed. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación .
- Robbins, S. P. (2005). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2010). Comportamiento Organizacional. Estados Unidos : Prentice Hall 10a edición.
- Saavedra Luna Anabelle, R. M. (2008). "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU REPERCUSION EN EL RENDIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD. Guatemala.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Estados Unidos: Plaza & Janes Editores.
- Silva, R. O. (2002). Teorias de la Administración . Brasil : Cengage Learning Editores.
- Tinajero Ruiz Santiago. (2010). Comunicación Integral El Nuevo Aliado de la Empresa de Hoy. Quito: Ediciones Comint.
- W.Taylor, F. (1947). Scientific Management. New York: Harper & Bros.
- William B. Werther,Jr. Heith Davis,. (2006). Administración de Personal y Recursos Humanos, Pg 9. México: Mc Graw Hill.

## ANEXO 1

### ENCUESTA DE MEDICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN PYMES

#### DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

**Instrucciones:** Esta es una encuesta totalmente anónima y para uso de una investigación universitaria, por favor lea detenidamente cada una de las afirmaciones que a continuación encontrará y marque con una x la respuesta que más se aproxime a su criterio conforme la escala del 1 al 5, no piense mucho marque la respuesta que más se asemeje a lo que Usted cree.

<b>Gerencia:</b>						
<b>Departamento:</b>						
<b>Puesto:</b>						
<b>Grupo Ocupacional</b>	Operativo <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>	Gerentes/Jefes <input type="checkbox"/>			
<b>Edad:</b>	18 a 30 años <input type="checkbox"/>	30 a 45 años <input type="checkbox"/>	45 años o más <input type="checkbox"/>			
<b>Género:</b>	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>				
<b>Tiempo en la Empresa:</b>	0 a 1 año <input type="checkbox"/>	1 año a 2 años <input type="checkbox"/>	2 años a 3 años <input type="checkbox"/>			
	3 a 4 años <input type="checkbox"/>	4 años a 5 años <input type="checkbox"/>	5 años a más <input type="checkbox"/>			

<b>ESCALA DEL 1 AL 5</b>
1 NUNCA
2 CASI NUNCA
3 ALGUNAS VECES
4 CASI SIEMPRE
5 SIEMPRE

#### LIDERAZGO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
1	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él o ella.	<input type="radio"/>				
2	Mi jefe está al corriente de mis funciones y actividades.	<input type="radio"/>				
3	Cuando tengo algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me retroalimenta de manera adecuada.	<input type="radio"/>				
4	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce el trabajo realizado.	<input type="radio"/>				
5	Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.	<input type="radio"/>				
6	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	<input type="radio"/>				
7	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	<input type="radio"/>				
8	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	<input type="radio"/>				
9	Aquí se ejecutan las ideas que damos sobre las mejoras para la empresa.	<input type="radio"/>				
10	Toda decisión que se toma grande o pequeña es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	<input type="radio"/>				

#### COMUNICACIÓN

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
11	Estoy oportunamente informado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la empresa.	<input type="radio"/>				
12	La información por parte de los directivos es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.	<input type="radio"/>				
13	En la empresa se fomenta la comunicación interna a través de canales de comunicación adecuados.	<input type="radio"/>				
14	Considero que los medios de comunicación de la empresa son efectivos.	<input type="radio"/>				
15	La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.	<input type="radio"/>				
16	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.	<input type="radio"/>				
17	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	<input type="radio"/>				
18	Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto. Y cuales son mis derechos como trabajador.	<input type="radio"/>				
19	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta.	<input type="radio"/>				

### ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
20	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.	<input type="radio"/>				
21	Existen planes de Jubilación y retiro.	<input type="radio"/>				
22	Existe información de cómo acceder para ascensos promociones y/o puestos vacantes	<input type="radio"/>				
23	Tienen planes de beneficios sociales	<input type="radio"/>				
24	Considera Usted, que su trabajo está bien remunerado.	<input type="radio"/>				
25	Considera que su sueldo está en de acuerdo con los sueldos que se paga en la empresa y otras empresas del Sector.	<input type="radio"/>				
26	Piensa que su sueldo y el de sus compañeros está en equilibrio con la situación y marcha económica de la empresa.	<input type="radio"/>				
27	Existe igualdad en las remuneraciones independiente de que se trate de hombres, mujeres, blancos, negros, mestizos, y/o personas extranjeras.	<input type="radio"/>				
28	Aquí se traslada o se despide al trabajador con facilidad.	<input type="radio"/>				

### PUESTO DE TRABAJO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
29	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.	<input type="radio"/>				
30	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables.	<input type="radio"/>				
31	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.	<input type="radio"/>				
32	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la empresa.	<input type="radio"/>				
33	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de la empresa.	<input type="radio"/>				
34	Su puesto de trabajo está en relación con su título o preparación académica..	<input type="radio"/>				
35	Siente que su puesto está adecuadamente valorado conforme sus responsabilidades.	<input type="radio"/>				
36	Se sentiría a gusto de continuar en este puesto de trabajo dentro de la empresa.	<input type="radio"/>				

### AMBIENTE DE TRABAJO

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
37	Deseo disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo.	<input type="radio"/>				
38	La iluminación, temperatura y ventilación es suficiente y adecuada.	<input type="radio"/>				
39	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo.	<input type="radio"/>				
40	La limpieza y aseo en general son buenos.	<input type="radio"/>				
41	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos en su puesto de trabajo.	<input type="radio"/>				
42	La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada.	<input type="radio"/>				
43	Aquí las condiciones ambientales de trabajo son buenas.	<input type="radio"/>				

### EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
44	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área de trabajo contribuye con la productividad de la empresa.	<input type="radio"/>				
45	En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados.	<input type="radio"/>				
46	El que da mejores resultados es el que triunfa.	<input type="radio"/>				
47	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de la empresa.	<input type="radio"/>				
48	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios.	<input type="radio"/>				
49	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos precisos y las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	<input type="radio"/>				
50	Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor desempeño de la empresa.	<input type="radio"/>				
51	Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.	<input type="radio"/>				
52	Aquí normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.	<input type="radio"/>				
53	Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.	<input type="radio"/>				

**INNOVACIÓN Y CAMBIO**

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
54	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.	<input type="radio"/>				
55	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.	<input type="radio"/>				
56	Existen cambios repentinos en mi trabajo.	<input type="radio"/>				
57	Me adapto rápidamente a los cambios.	<input type="radio"/>				
58	Cuando se suscitan cambios en la empresa, éstos son manejados adecuadamente.	<input type="radio"/>				
59	Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente a la empresa.	<input type="radio"/>				
60	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelos.	<input type="radio"/>				
61	Siento que las ideas innovadoras para mejorar los procesos son escuchadas por mi jefe o superiores.	<input type="radio"/>				

**MOTIVACIÓN**

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
62	Me siento motivado(a) en la empresa.	<input type="radio"/>				
63	Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización.	<input type="radio"/>				
64	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.	<input type="radio"/>				
65	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.	<input type="radio"/>				
66	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.	<input type="radio"/>				
67	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.	<input type="radio"/>				
68	Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).	<input type="radio"/>				
69	Aquí únicamente están pendientes de los errores.	<input type="radio"/>				
70	Has crecido profesionalmente en esta empresa	<input type="radio"/>				

**RELACIONES INTERPERSONALES E INTEGRACION**

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
71	En las relaciones entre las personas aquí se vive en un conflicto permanente.	<input type="radio"/>				
72	Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa por la mala relación entre las personas.	<input type="radio"/>				
73	Siente que sus compañeros son además sus amigos.	<input type="radio"/>				
74	Considera Usted que sus compañeros están unidos y se llevan bien.	<input type="radio"/>				
75	Estoy plenamente integrado en mi trabajo y con mis compañeros.	<input type="radio"/>				
76	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.	<input type="radio"/>				
77	Considero que en la empresa se fomenta el trabajo en equipo.	<input type="radio"/>				
78	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.	<input type="radio"/>				

**ORGULLO Y PERTENENCIA**

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
79	Estoy satisfecho con la trayectoria y crecimiento de la Empresa dentro del mercado nacional.	<input type="radio"/>				
80	Me gusta mucho trabajar en esta empresa.	<input type="radio"/>				
81	Cuando me preguntan siento orgullo de decir que trabajo para esta empresa.	<input type="radio"/>				
82	Si habría conocido como funcionaba esta empresa no habría querido entrar a trabajar en ella.	<input type="radio"/>				
83	Toda la gente que trabaja aquí nos sentimos un equipo de trabajo.	<input type="radio"/>				
84	Quisiera terminar aquí mi vida laboral.	<input type="radio"/>				
85	No me siento identificado con la cultura y los valores de la empresa	<input type="radio"/>				

No.	Afirmación.	1	2	3	4	5
86	Usted diría que su Empresa tiene una cultura laboral que la hace el mejor lugar para trabajar	<input type="radio"/>				

Gracias Por su colaboración !