



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PILOTEO DE LA ESCALA DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
PÚBLICA DE EDUCACIÓN  
MEDIA SUPERIOR**

**TESIS**

Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**P R E S E N T A N**

APANCO MARTÍNEZ ARACELI ERENDIRA  
VILLALBA LEMUS ELIZABETH

**DIRECTOR DE TESIS**

DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ

**REVISOR DE TESIS**

DR. FELIPE URIBE PRADO

ESTA INVESTIGACIÓN ES PARTE DEL  
PROYECTO PAPIIT IN306716



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM- Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de Uso**

**DERECHOS RESERVADOS**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde lo obtuvo mencionando el autor o autores. Culaquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

### A la Universidad

La universidad es el inicio del amor a lo que me dedicaré el resto de mi vida, por darme la bienvenida al mundo profesional; las oportunidades que me ha brindado son incomparables.

### A Dios

Mi agradecimiento se dirige a quien ha sido muy bueno conmigo, forjando mi camino y me ha acompañado por el sendero correcto, quien en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez.

### A mi madre

Tus esfuerzos son incomparables y tu amor es invaluable, me educaste y me has proporcionado cada cosa que he necesitado. Tus enseñanzas las aplico cada día; tengo mucho por agradecerte.

Te doy las gracias, madre.

### A mi padre

Desde el momento que me concebiste has buscado la manera de ofrecerme lo mejor. Has trabajado duro, y sin importar si llegaras cansado de tu trabajo, siempre tenías una sonrisa que ofrecer a tu hija.

La ayuda que me has brindado ha formado bases de gran importancia, ahora soy consciente de eso...

Muchas gracias, padre.

### A mi abuelita

Los cuidados que me brindaste desde pequeña y cariños cuando fui niña han sido parte de mi formación, de mi manera de ver la vida y de mis ganas de que todo en este mundo pase primero por el filtro del amor.

Todo lo bueno que tengo es porque lo aprendí de ti, la bondad y amor que demuestras a toda tu familia me inspira a ser y brindarte lo mejor cada día.

### A mi hermano

Agradezco por apoyar todas mis decisiones y corregirme. Por estar presente aportando buenas cosas a mi vida, por las grandes porciones de felicidad y de diversas emociones que siempre me causas.

Muchas gracias, Adrian.

### A mi pareja

Carlos, la ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosas. No fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo siempre fuiste muy motivador.

Muchas gracias, amor.

### A mis amigos

Quiero agradecer a todas las personas que conocí en el trayecto y que sin notarlo aportaron directa o indirectamente a la culminación de mi proyecto, es especial a Paulina Corona, la mejor amiga que la vida me pudo presentar.

A Araceli

Por ser la mejor compañera de tesis y amiga que pude conocer en la Universidad, por apoyar todas mis decisiones y alentarme a culminar este proyecto, por levantarme y animarme cuando creía no poder más.

No existen palabras para expresar lo agradecida que estoy con la vida de haberte conocido.

A la Dra. Juana Patlán

Por haber sido la guía en la etapa más importante hasta ahora, por compartir sus conocimientos y experiencia en la realización de este proyecto.

Sin duda, me siento privilegiada de haber contado con su apoyo.

A mis profesores

Agradezco a todos los profesores por su labor, en especial al Dr. Jesús Felipe Uribe, Dra. Alejandra García Saiso, Lic. Ricardo Alberto Lozada y al Mtro. Arturo Puente; no lograríamos el éxito en esta etapa sin sus valiosas aportaciones.

Con amor, Elizabeth.

## Agradecimientos

A la Dra. Juana Patlán

Le agradezco especialmente por su gran calidad académica y humana al permitirme ser parte de su equipo de investigación, además por su enseñanza, comentarios y correcciones para elaborar el presente trabajo y todo el aprendizaje durante mi formación.

A la UNAM por permitirnos formarnos como psicólogas y ser nuestra segunda casa.

Al Proyecto PAPIIT IN306716 por darnos la oportunidad de realizar la presente investigación, así como el apoyo otorgado durante su desarrollo.

A mis padres

Por ser mi respaldo en todo momento porque me enseñaron a tener esa firmeza en cada paso que doy. Porque les debo todo y con esto quiero agradecer la mejor herencia que me han podido dar.

¡Gracias familia, mi más amado equipo de vida!

Con cariño, Araceli.

“Por mi Raza Hablará mi Espíritu”

## ÍNDICE

Resumen.....	9
Introducción.....	10

### CAPÍTULO 1: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción.....	12
1.2 Una aproximación a la Psicología.....	13
1.3 La Psicología en las Organizaciones.....	16
1.3.1 Concepto de Psicología Organizacional.....	17
1.4 El rol del psicólogo en el comportamiento organizacional.....	19

### CAPÍTULO 2: CULTURA

2.1 Introducción.....	22
2.2 Definición de cultura.....	23
2.3 Funciones de la cultura.....	26
2.3.1 Componentes de la cultura.....	28
2.3.2 Diversidad cultural en México.....	32
2.4 Cultura del Trabajador Mexicano.....	36
2.5 Perspectiva laboral del trabajador mexicano.....	37
2.5.1 Perspectiva tradicional.....	38
2.5.2 Perspectiva moderna.....	41

### CAPÍTULO 3: CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Introducción.....	46
3.2 Importancia y funciones de la Cultura Organizacional.....	48
3.3 Modelos teóricos de cultura.....	51
3.3.1 Modelo de Denison.....	51
3.3.2 Dimensiones del Modelo de Denison.....	53
3.3.3 Modelo de Cameron y Quinn.....	58
3.3.4 Modelo de Edgar Schein.....	61
3.4 Intervención en la Cultura Organizacional.....	63

### CAPÍTULO 4: MÉTODO

4.1 Planteamiento del problema.....	69
4.2 Preguntas de investigación.....	70
4.3 Justificación.....	70
4.4 Objetivo de la Investigación.....	71
4.5 Hipótesis de las preguntas de investigación.....	71
4.6 Tipo y diseño de investigación.....	71

4.7 Población y Muestra.....	72
4.9 Variables.....	72
4.10 Instrumento de medición.....	74
4.11 Procedimiento.....	81
4.12 Análisis de datos.....	82

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

5.1 Estadísticas descriptivas de la muestra.....	84
5.2 Confiabilidad de la Escala de Cultura Organizacional.....	94
5.3 Estadísticas descriptivas de la Escala de Cultura Organizacional.....	97
5.4 Correlaciones entre los factores de la Escala de Cultura Organizacional.....	98
5.5 Asociación entre los factores de la ECO y las variables sociodemográficas.....	116
5.5.1 Asociación entre los factores de la ECO y las variables sociodemográficas: resultados del análisis de correlación de Pearson.....	116
5.5.2 Asociación entre los factores de la ECO y las variables sociodemográficas: resultados del análisis T-Student.....	119
5.5.3 Asociación entre los factores de la ECO y las variables sociodemográficas: resultados del análisis de la varianza.....	127

DISCUSIÓN.....	133
----------------	-----

CONCLUSIONES.....	143
-------------------	-----

REFERENCIAS.....	154
------------------	-----

ANEXOS.....	161
-------------	-----

## RESUMEN

En la presente investigación se llevó a cabo el piloteo de la Escala de Cultura Organizacional (ECO) V.1.0, instrumento que mide la cultura organizacional tomando en cuenta 20 factores de la cultura, con base en el modelo de Cultura Organizacional de Denison (1990). Con el objetivo de validar la escala para sus futuras aplicaciones, se realizó un estudio de la relación con variables sociodemográficas en una muestra de 207 trabajadores de una institución pública mexicana del ramo educativo a nivel medio superior. Se llevaron a cabo análisis estadísticos descriptivos, de confiabilidad, prueba T-student, análisis de correlación de Pearson y análisis de la varianza (Analysis of Variance, ANOVA). Como resultado se afirma que la Cultura del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) número 12 está enfocada en el respeto, así como en la atención de sus clientes, siendo estos los alumnos del plantel, a la par se detectó una cultura enfocada al trabajo en equipo. Finalmente un factor detectado en el CECyT 12 a fortalecer, es la cultura basada en las relaciones interpersonales ya que impide el desarrollo de otros factores para mantener una cultura laboral saludable.

**Palabras clave:** cultura organizacional, piloteo, ECO V.1.0, análisis estadísticos, confiabilidad.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la cultura organizacional es un tema de principal investigación en el campo laboral, con el impacto que ha tenido la cultura organizacional en nuestro país, es necesario contar con herramientas adecuadas que nos permitan evaluarla. Con “adecuadas” nos referimos al uso de pruebas creadas para la población de nuestro país, ya que la mayoría de las pruebas aplicadas a la población mexicana son traducciones de otras escalas originalmente creadas para otras poblaciones. La traducción no nos garantiza que las escalas hayan pasado por una revisión la cual determinará su adaptación a nuestra población (Crespo y Labrador, 2003).

La ECO V.1.0, fue desarrollada en nuestro país tomando en cuenta la cultura mexicana y ahora en la presente investigación es utilizada para su piloteo.

La investigación aquí expuesta está conformada por 4 capítulos: el Capítulo 1 contiene un enfoque descriptivo desde la Psicología Organizacional y el rol del psicólogo hoy en día. Se trata de la disciplina o la rama de la psicología orientada al estudio del comportamiento de las personas en el seno de una organización.

El Capítulo 2 aborda el tema de la Cultura, la cual nos da identidad, fuerza y poder, a través de ella la sociedad encuentra un punto común, sirve para recordar quiénes somos, por tal motivo, se elabora una revisión de diversas definiciones, sus funciones, hasta una perspectiva de la cultura laboral del trabajador mexicano que van desde las tradicionales hasta las actuales.

En el Capítulo 3 se revisa el tema de Cultura Organizacional tomando en cuenta la importancia y funciones en interés de una intervención profesional, por ello, se elabora la revisión de varios modelos sobre cultura organizacional explicando su importancia y funciones, abordando el tema de la intervención en la cultura organizacional así como los cambios en la misma.

El Capítulo 4 contiene la metodología usada en la investigación además de la justificación, preguntas de investigación, hipótesis, la muestra a la cual se le aplicó la ECO V.1.0., las variables que fueron consideradas, el instrumento de medición, el procedimiento que se realizó, y los análisis de datos que se efectuaron.

En el Capítulo 5 se plantearon los resultados de los análisis descriptivos de la muestra, confiabilidad de la ECO V.1.0, el análisis de las estadísticas descriptivas, correlaciones entre los factores, y finalmente la asociación entre los factores y las variables sociodemográficas con tres diferentes análisis.

Para concluir, se encontraron resultados importantes de la ECO V.1.0., los cuales permiten conocer el tipo de cultura predominante en el CECyT 12, además de saber si existe o no alguna relación entre las dimensiones contenidas en la Escala de Cultura Organizacional y las variables sociodemográficas.

## **CAPÍTULO 1: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 Introducción**

En el presente capítulo se da una breve descripción de la evolución de la psicología, desde una aproximación filosófica hasta la división de la psicología como ciencia en varias áreas de estudio. De este modo se toma como base la psicología organizacional para desarrollar la presente investigación.

Actualmente, la psicología organizacional vista como una ciencia que estudia la conducta del ser humano dentro del trabajo, tiene como objetivo estudiar el comportamiento de los trabajadores para aumentar su productividad y calidad de vida en conjunto con la organización, con el fin de desarrollar al trabajador, aplicando principios científicos de la psicología para lograr cubrir desde sus necesidades básicas hasta las de reconocimiento (Schaper, 2004).

Para cubrir las es requiere de un psicólogo organizacional totalmente eficaz, productivo y empático con las necesidades de todo el personal con el fin de lograr salud en el ambiente laboral. La cuestión planteada en este capítulo es analizar la evolución de esta disciplina y puntualizar el rol del psicólogo en este campo.

## 1.2 Una aproximación a la Psicología

Los filósofos se han preguntado cómo los humanos conocen el mundo, esto supone preguntas sobre la sensación, la percepción, la memoria y el pensamiento. Los fundamentos conceptuales de la filosofía, inspiraron la creación de una ciencia independiente.

La Psicología nace y es parte de la filosofía así como las demás ciencias, con el paso del tiempo distintas ciencias se volvieron independientes. Fue hasta el siglo XIX cuando la psicología gracias a sus hallazgos se separó pero no totalmente, aún guarda cierto vínculo con la filosofía (Fregoso y Gutiérrez, 2004).

En los últimos cien años la psicología se ha declarado ser una ciencia, con base en tres razones (Hardy, 1998):

- Primero, los seres humanos forman parte del mundo natural, lo cual parece lógico sean abarcados por la ciencia natural.
- Segundo, en el siglo XIX, cuando se fundó la psicología científica, ninguna disciplina que no fuera una ciencia parecía ser respetable.
- Tercero, sólo una disciplina científica podía pretender controlar la conducta y contribuir, de esta forma, a las reformas personales y sociales proyectadas, Así, aunque los mentalistas definieron a la psicología como la ciencia de la experiencia consciente, estuvieron de acuerdo en que la psicología era, o al menos debía ser, una ciencia.

En un entorno más reciente, la psicología como ciencia ha contribuido a su estudio, desde la psicología tradicional hasta la psicología actual con el interés en aplicar a la ciencia diversas técnicas de evaluación, dadas las características y exigencias de la sociedad.

Debido a que la Psicología cubre una amplia gama de contenidos, es complicado tener una sola definición de su totalidad. La Real Academia Española (2017), menciona que la palabra psicología proviene de dos vocablos griegos *psyche* (mente, alma, espíritu) y *logos* (estudio, discurso), lo cual significa, literalmente, el estudio de la mente o el alma.

Entre las diferentes definiciones de esta ciencia se encuentra la de Muchinsky (2007) refiriendo que la psicología es el estudio científico del comportamiento y pensamiento humano, al emplear los métodos rigurosos de la investigación científica que convierten a la psicología en ciencia.

Fregoso y Gutiérrez (2004) ven a la psicología como la ciencia encargada de estudiar el comportamiento humano y los procesos mentales. Por comportamiento entendemos las acciones, actitudes y habilidades físicas observables en los seres humanos, por otro lado los procesos mentales son la percepción, la memoria, el lenguaje, los cuales se pueden conocer mediante resultados.

La Psicología basada en los diferentes intereses del comportamiento humano es una ciencia que ha ido creciendo en el ámbito académico teniendo gran repercusión en la salud, educación, social y laboral de las personas. Sus campos de actuación han ido incrementando en ámbitos creídos inaccesibles en décadas pasadas. (Spector, 2002). Las áreas de la psicología pueden describirse en términos de su área de aplicación como pueden ser:

- Psicología clínica
- Psicología social
- Psicología del deporte y actividad física
- Psicología jurídica y criminología
- Psicología experimental
- Psicología de la salud

- Psicología educativa
- Neuropsicología
- Psicología organizacional/laboral/industrial

Es difícil tener una sola idea del trabajo realizado por la psicología en todas esas áreas. Existen muchos estereotipos que califican a la psicología como la rama de estudio para los “locos”, consejos para tratar a los “niños problema”, incluso la posibilidad de llegar a desarrollar “poderes sobrenaturales” para leer la mente. En realidad la psicología en los últimos años no solo se ocupa de los trastornos mentales, sino del estudio de los factores que sean de tipo laboral, educativo, social, competitivo o jurídico, favorecen o propician un comportamiento sano, eficaz y eficiente.

Para interés del presente trabajo abordaremos el campo de la Psicología Organizacional, hoy en día juega un papel fundamental en las organizaciones. Actualmente la mayor parte de las personas pertenecen a una organización, es decir, a una estructura intencionada con el objetivo de satisfacer gran parte de las necesidades de la organización y de los trabajadores, por medio del trabajo (Muchinsky, 2007). Lo anterior confirma que todos en el campo laboral se ven influenciados por la Psicología Organizacional.

### **1.3 La Psicología en las Organizaciones.**

Díaz de Quijano (1993) refiere a las organizaciones como formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

De acuerdo con León (1985) una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo o cumplimiento de metas de alguna actividad, este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente.

Otro enfoque es la organización como la identificación, clasificación, de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar un objetivo, asignación de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional (Koontz y Weihrich, 1998).

Las organizaciones son sistemas administrativos que interactúan con el ambiente y como sistemas, la psicología industrial aplica los principios psicológicos en el escenario laboral, yendo más allá de los límites físicos, preocupándose por los efectos de las conductas de trabajo, es decir, en el impacto trabajo-vida y vida-trabajo.

### **1.3.1 Concepto de psicología organizacional**

La definición de psicología organizacional ha sufrido diversas transformaciones. Al ser una ciencia relativamente nueva se ha tenido que adecuar al contexto. Spector (2002) plantea que la psicología industrial (o de personal) era el nombre original del área, su nombre proviene por su aplicación en la industria, orientándose en los procesos de producción y sujeta a una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional, a través del uso apropiado de los recursos humanos o personas.

Al tener un enfoque interdisciplinario, la psicología industrial tomó en cuenta sus pocos elementos de trabajo y abarcó en las organizaciones áreas para la selección y reclutamiento de personal, posteriormente con ayuda de la ingeniería se ordenaron sus procesos para optimizar la selección teniendo en cuenta la definición y características del puesto de trabajo (Spector, 2002).

La Psicología Organizacional surge gracias a las aportaciones de otras ciencias y del movimiento de las relaciones humanas, con la finalidad de darles más importancia a los empleados entendiendo y estudiando su comportamiento para aumentar su bienestar en el trabajo.

Schaper (2004) define a la Psicología Organizacional como una ciencia de la conducta y otras variables humanas que utiliza teorías psicológicas de la cognición, motivación y aprendizaje entre otras, para describir, explicar, predecir y controlar la conducta humana en el trabajo y organizaciones. Spector (2002) la considera como un campo pequeño de la psicología aplicada, que se refiere al desarrollo del trabajador y aplica los principios científicos al lugar de trabajo.

La Psicología Organizacional hace uso de la información de los pensamientos, comportamiento y sentimientos de los hombres y mujeres, con el fin de que logren una mayor adaptación a los objetivos y necesidades organizacionales y finalmente con el contexto en el que se desenvuelven.

Por lo anterior se puede decir que la Psicología Organizacional es un híbrido de ideas, conceptos, métodos e incluso modelos de diversas disciplinas ya establecidas especialmente de la administración, economía, ingeniería y sociología, por mencionar algunas. Sin embargo, esta ciencia surge gracias a las aportaciones de otras, es también precursora de muchas investigaciones y conocimientos los cuales actualmente contribuyen y actualizan las necesidades internas y externas de las organizaciones y de los individuos.

Es importante recordar como el concepto de Psicología Organizacional se ha ido clasificando de diferentes formas y por consecuencia se ha replanteado, para dar frente a las nuevas tendencias, problemáticas y necesidades de las nuevas formas de trabajo y el desarrollo de las sociedades.

Se puede decir que la psicología organizacional cumple con cuatro papeles fundamentales (Zepeda, 1999):

1. Investigación: A fin de lograr una mayor comprensión de los procesos psicosociales dentro de las organizaciones.
2. Orientación: Declaración de lineamientos, conducción y dirección de proyectos y funciones que realizan las organizaciones.
3. Parámetro de diagnóstico: Facilita el monitoreo y la evaluación de las acciones correctivas y/o innovadores que se desempeñan dentro de la organización (proyectos, roles, funciones)
4. Compendio y descripción de conocimientos: Para optimizar la vida organizacional.

Actualmente tiene una gran demanda en el campo laboral por ser una disciplina involucrada en el proceso evolutivo de las organizaciones, al enfrentar las exigencias de las proyecciones empresariales sin dejar de preocuparse por la eficacia del talento humano, con la finalidad de ser una fuente enriquecedora de desarrollo personal, bienestar y productividad.

#### **1.4 El rol del psicólogo en el comportamiento organizacional**

Durante años el psicólogo organizacional era visto como un simple aplicador de pruebas con la única función de seleccionar personal. Actualmente podemos observar a un Licenciado en Psicología Organizacional, como una persona que estudia, analiza y actúa sobre el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.

Las actividades del psicólogo organizacional se ven reflejadas en la organización interna y externamente, al mejorar la calidad de vida de los trabajadores por conocer la relación existente entre individuo y organización. Muchinsky (2007) propone la agrupación general de las actividades de un psicólogo organizacional en seis campos:

- Selección y Colocación: Ocupar métodos de evaluación para el desarrollo de la selección, colocación y promoción de los empleados, el psicólogo se dedica al estudio de puestos de trabajo y determina hasta qué punto las evaluaciones aplicadas pueden predecir el desempeño de los individuos en determinado puesto.
- Capacitación y desarrollo: Evaluar las habilidades de los empleados, e identificar las que tienen que ser mejoradas para aumentar el rendimiento, con la finalidad de que el psicólogo determine programas de capacitación y a la vez evalúe si han sido exitosos.
- Evaluación del desempeño: El psicólogo identifica criterios o normas para determinar que tan bien es el desempeño de los empleados en su puesto con la finalidad de medir su rendimiento.

- Desarrollo de la organización: Maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes, facilitando el proceso de crecimiento organizacional mediante el análisis de la estructura de la organización. En este campo el psicólogo está sensibilizado con diversos factores que involucran las conductas de las organizaciones.
- Calidad de vida laboral: Debido a que una alta calidad de vida laboral genera una productividad mayor en la organización y también salud emocional en el individuo, el psicólogo atiende los factores que estimulan y favorecen la fuerza laboral saludable y productiva.
- Ergonomía: Los psicólogos emplean conocimientos multidisciplinarios para diseñar sistemas de trabajo, herramientas, equipo y maquinaria compatibles con las capacidades y necesidades humanas con la finalidad de que los empleados las puedan operar de manera eficiente.

El Psicólogo Organizacional interviene de forma directa e indirecta en la organización, ejerce un poder al incentivar el desarrollo del personal no solo del área de recursos humanos sino de toda la organización, se relaciona con la supervisión y evaluación de los procesos para lograr un mejoramiento constante.

Esas actividades desarrolladas dentro de una organización exigen un aprendizaje, en ocasiones el trabajador no es consciente de la presencia de esta dimensión, por lo tanto, se debe canalizar el aprendizaje para dirigir a los equipos de trabajo. La eficacia de los equipos depende del ajuste que se logre entre las demandas de la tarea y el grado de madurez logrado por el equipo, función que desempeña un psicólogo organizacional (Orengo, 2011).

El poder ejercido dentro de la organización no solo se ve reflejado en el cumplimiento de las demandas organizacionales, el psicólogo en este caso debe llegar a ser una persona eficaz, productiva y sobretodo sensible hacia lo humano para detectar las necesidades, carencias, cualidades y defectos del ser humano dentro del mundo laboral.

Dentro de las organizaciones, su alta relevancia va a estar marcada por su objetivo el cual es velar por el capital humano y supervisar el comportamiento y actitudes del personal en general. Para lograr dicha supervisión el psicólogo es capaz de realizar análisis de diferentes factores entre ellos el análisis de la cultura organizacional, es decir, los valores, las normas y costumbres que distinguen a una organización volviéndola única, confiable y productiva ante la competencia.

El planteamiento anterior del rol del psicólogo y la relevancia mostrada en el manejo y comprensión del personal, remite a considerar, como todos los factores culturales de la organización son clave para entender el comportamiento y aprendizaje, o se ven inhibidos de aprender dentro de la organización a la que pertenecen. En este sentido, es conveniente profundizar en la definición de Cultura Organizacional, como proceso simbólico del comportamiento organizacional.

## CAPÍTULO 2: CULTURA

### 2.1 Introducción

México es un país rico en diversidad sobre todo cuando hablamos de cultura, es una fuerza motriz que impulsa el desarrollo y no solo en el aspecto económico sino como medio para tener una vida intelectual, afectiva y moral más enriquecedora (UNESCO, 2012). La diversidad cultural forma parte de nuestra historia y características que nos van definiendo como persona en el ámbito desde lo familiar hasta lo laboral. Cada generación tiene la tarea de ir conservando dicha cultura y a la vez adaptarse a los nuevos modos de vida que exige la sociedad.

En el presente capítulo se desarrolla el tema de cultura, presentando una aproximación al tema, mediante definiciones de diferentes autores con el fin de resaltar sus componentes y sus funciones dentro de contextos internos y externos al laboral. Además se presenta una serie de características del trabajador mexicano desde una perspectiva tradicional y una perspectiva más apegada a la actualidad.

Además se menciona que la cultura no debe entenderse como un repertorio homogéneo, estático e inmodificable de significados. Por el contrario, puede tener a la vez zonas de estabilidad y persistencia y zonas de movilidad y cambio.

## 2.2 Definición de cultura

Definir el concepto de cultura no ha sido una tarea fácil, con el paso de los años la búsqueda por la construcción de una definición ha generado mucha controversia, se ha tenido como consecuencia el inicio de discusiones entre diferentes posturas. Entre las áreas involucradas se encuentra la economía, la sociología, la antropología, la psicología, la filosofía, por mencionar algunas, que han ido aportando elementos de análisis para su construcción.

La antropología como ciencia ha hecho grandes aportes a la comprensión y estudio de las diferentes culturas. Se puede decir que partió del análisis básico del estudio del comportamiento humano, para lograr con el paso de los años construcciones complejas (Margulis, 2009).

El término cultura, etimológicamente proviene del latín <<*cult*>> que significa cultivo, haciendo una analogía con el significado etimológico, se dice que un campo trabajado es un campo <<*cultivado*>> y una persona educada es una persona <<*cultivada*>> (Aguirre, 2004). En principio el término cultura, se le asignaba al cultivo de la tierra, después, al progreso intelectual de una persona, para después referirse al progreso intelectual del hombre en general, de la colectividad como parte de la humanidad.

El término cultura también se empleó para denominar el proceso formativo de los artistas, filósofos, literatos, ellos eran los únicos en ejercer el poder y formar grupos de élite. Eran considerados como un conjunto de personas que se encontraban en un proceso cultural (Margulis, 2009).

Tylor (1871) fue el primero en proponer una definición concreta de la cultura, planteó un concepto de cultura asociado a todo aquel conocimiento, tradición, costumbre y hábito inherente a la persona dentro de una sociedad, al ser perteneciente de esta. La cultura según Tylor (1871 en Barrera, 2013), es todo lo creado por el ser humano, es decir lo que no es

naturaleza, resalta y le da importancia a los hechos históricos, pero no solamente como una sucesión de hechos, sino de la conexión existente entre los acontecimientos (Barrera, 2013).

Dentro de sus afirmaciones Tylor (1871 en Barrera, 2013) menciona que solamente las causas concretas y naturales le dan valor y determinación a la acción humana, concluye que un acontecimiento siempre es fruto de otro acontecimiento. Además establece un primer paso para el estudio de la civilización, el cual consiste en dividirla en detalles y clasificarlos en grupos adecuados. Con la finalidad de permitir el conocimiento de una cultura por medio de todos los detalles.

El concepto de cultura puso énfasis en la relación entre individuo - grupo, grupo - individuo, incluyendo el medio ambiente y las actividades mentales con la definición de Boas (1930 en Monk, 1964) donde toma a la cultura como la totalidad de las reacciones, actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva o individualmente en relación con su ambiente natural, con otros grupos, con miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo.

Las aportaciones de Boas (1930 en Monk, 1964), sirvieron para desarrollar en ese tiempo la escuela de la cultura de donde se derivaron los estudios con carácter racional, al poner al individuo como un ser de adaptación y no de creación y dudar de las leyes sociales ya que el comportamiento cultural tiene una gran influencia con el desarrollo y estado psicológico del individuo.

Otro personaje clave en el estudio de la cultura fue el antropólogo estadounidense Linton (1978) con un concepto científico de la cultura relacionada con la conducta humana, para entender el conjunto de sus semejanzas y diferencias de los individuos que existen y viven en distintas sociedades.

Linton (1978) definió a la cultura como la configuración de la conducta aprendida y los resultados de la conducta, los cuales se comparten y se transmiten entre los miembros de una sociedad. Donde existe la posibilidad de que la cultura al ser aprendida se puede modificar e incluso desaprender.

Con el paso de los años diversos estudios han ido aportando al descubrimiento y comprensión de todo lo relacionado con el significado y construcción de la cultura. Se puede deducir que la cultura se entiende como la formación de la mente y la evolución de su concepto ha abarcado todo lo posible con la finalidad de poner en claro que cada sociedad es creadora de una cultura única que no es inferior ni superior a otra.

Una definición más reciente según Vaitsman (2000) es la cultura es concebida como un conjunto de significados compartidos, los cuales orientan las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad, orientadas por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo pero condicionan la actuación de los individuos.

La cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico, la palabra cultura ha dado un cambio y actualmente significa la afirmación de identidades (Eagleton, 2001).

La cultura no surge por obligación, esta se funda en sí misma, surge por las necesidades de los seres humanos, y su aportación social. Los valores culturales no surgen por instrucciones de instancias superiores, no se dejan imponer por obligación ni por decisiones de asambleas legislativas (Ager, 1992).

Warren (2002) menciona que dentro de la forma de vida en la cultura se toman en cuenta los elementos como los valores dominantes de una sociedad, los cuales son el compartir el uso del lenguaje, las creencias religiosas, la importancia de las tradiciones y

rituales, la arquitectura y el uso de la tierra y dentro de lo intelectual se encuentra la ciencia, arte, literatura y música.

A pesar de todas las definiciones expuestas anteriormente y de la presencia mundial de la palabra “cultura”, existe un problema al no poder abarcar todo en una sola definición, al ser un concepto que escapa de lo establecido y cambia por el tipo de sociedad y contexto histórico y finalmente surge de las necesidades del ser humano y sus aportaciones sociales.

### **2.3 Funciones de la cultura**

La cultura tiene la función de proveer un contexto el cual nos relaciona con los aspectos de una sociedad como son: el lingüístico, el físico y el psicológico. El lenguaje permite una comunicación con gente de valores y creencias similares, el físico permite un ambiente de actividades que nosotros realizamos con la cultura y lo psicológico se relaciona con las actividades mentales, enfocadas con en el aprendizaje pasado (Bate, 1984).

Otra función de la cultura es proporcionar estabilidad, estructura y seguridad a una sociedad, sin embargo, dentro de un país pueden manifestarse culturas distintas por la formación económico-social, esto se puede simplificar en las subculturas. Cada subcultura tiene características específicas diferentes de las demás, pero a su vez comparten formas culturales con los otros grupos que también son parte de la misma formación social.

La cultura funciona como un sistema de ideas, es el principio por medio del cual un grupo de individuos manifiestan sus normas de comportamiento, no es un objeto tangible, un fenómeno, pensamiento y mucho menos un comportamiento, más bien, es la organización de todas esas cosas, que deben ser entendidas por los miembros para poder consolidarla.

Otra de sus funciones es concientizar al individuo de los valores fundamentales de su nacionalidad, tradición e historia, lo cual, antepone de una manera subliminal, estos valores a

aquellos que se pueden ir generando por la crisis del país, el arte debe ir encaminado a resaltar y rescatar los aspectos positivos de nuestros valores culturales en lugar de servirse de la desgracia para adquirir reconocimiento universal (Margulis, 2009).

La cultura tiene varias funciones, como lo menciona Collazos (2004):

- **Función social:** La función esencial de la cultura consiste en reunir a una pluralidad de personas en una colectividad específica. La cultura se revela como el universo mental, moral y simbólico, común a una pluralidad de personas, gracias al cual las personas pueden comunicarse entre sí, reconociéndose mutuamente unos vínculos, unos lazos, unos intereses comunes, unas divergencias y unas oposiciones, sintiéndose, en fin, cada uno individualmente y todos colectivamente, miembros de una misma entidad que los rebasa, entidad nombrada grupo, asociación, colectividad, sociedad".
- **Función psíquica:** La cultura, de alguna forma, moldea las personalidades individuales que componen una sociedad; las da forma, las informa, constituyéndolas en miembros de una sociedad y no de otra.
- **Función adaptativa:** Quizás es la función fundamental a la que hacen referencia tanto la función social como la función psíquica. La cultura, en cierto modo, es la sustituta del instinto en el ser humano. Así, como el instinto le sirve al animal para adaptarse al medio, la cultura posibilita y favorece la adaptación del hombre y de la sociedad a su entorno y a la totalidad de las realidades con las que deben vivir.

### 2.3.1 Componentes de la cultura

La cultura es una construcción social, nos ha ido construyendo y reconstruyendo por medio de las interacciones, está presente en todos los ámbitos de la vida humana, y nos da identidad en forma de patrones que poseen cierta estabilidad e influyen en nuestra conducta; la cultura en general es algo abstracto, pero se manifiesta en conductas y resultados concretos, el hombre es el resultado de la cultura en la que se ha formado.

Para Horton y Hunt (1972), la cultura es un sistema de normas, costumbres, tradiciones, instituciones, leyes y valores. Por su parte, Maestre (1983) menciona que la cultura está compuesta de elementos o rasgos divididos en instituciones, ideas, materiales y técnicas.

Kahn (1975) señala que la cultura está compuesta de los siguientes elementos: formas, proposiciones, creencias, valores, reglas y valores públicos, recetas, rutinas y costumbres, sistemas de costumbres, significados y funciones.

Malinowski (1975) resume los componentes de la cultura de la siguiente manera:

Las ideas: se pueden definir como el repertorio de conocimientos y creencias que tratan de aclararnos la realidad del mundo y de nuestra naturaleza. Hay conocimientos que pueden someterse a pruebas empíricas (como los científicos); y hay otros conocimientos o ideas que no se pueden comprobar empíricamente, como son las creencias, los dogmas religiosos, las supersticiones, etc. La totalidad de nuestros conocimientos y creencias pueden manifestarse a través de las leyendas, los proverbios, los mitos, la teología, la filosofía, las ciencias, el arte y el saber práctico.

- Los valores: definen aquello que es bueno o malo. Son los patrones e ideales con los cuales definimos los fines, seleccionamos los actos y nos juzgamos a nosotros mismos y a los demás. Los valores representan las actitudes comunes de aprobación y

desaprobación de lo deseable y lo indeseable, respectivamente. Pero esos valores cambian, no permanecen inamovibles.

- Las normas: son aquellos mandatos que se establecen en una sociedad, y lógicamente están en relación con los valores. Es difícil imponer una norma en contra de lo admitido como un valor para la mayoría de la sociedad.
- Los signos: son todos aquellos elementos que representan algo. Puede ser un objeto, una imagen, con un significado convencional añadido. Dentro de los signos cabría distinguir las señales y los símbolos; las señales nos indican o recuerdan algo en un grupo, por otro lado los símbolos son más complejos, y forman parte central del sistema de comunicación, es decir, la cultura. La red simbólica más importante es el lenguaje, sin el cual, la estructura social desaparecería.
- Los artefactos: aquellas cosas materiales creadas y utilizadas por los hombres. Es decir, toda la tecnología y creación material.

Todos estos componentes, excepto los artefactos, son considerados la cultura no material; los artefactos constituyen la cultura material. El conjunto de unos y otros conforma lo que propiamente denominamos cultura.

Por su parte, Maestre (1983) señala que la cultura está compuesta de elementos o rasgos divididos en instituciones, ideas, materiales y técnicas. Para la antropóloga británica Douglas (1991) una cultura consiste de estructuras relacionales que comprenden: las formas sociales, los valores, la cosmología, la totalidad del conocimiento, a través del cual se mediatiza toda la experiencia

La característica principal del ser humano es su relación con el mundo a través de los signos, es su modo de vinculación con los objetos materiales e inmateriales, con los signos el hombre ha desarrollado la capacidad de dar significado a todo lo que le rodea y a su

interacción con los otros, los cuales son construidos social y culturalmente por los humanos a través del tiempo lo cual permite la comunicación (Margulis, 2009).

Macionis y Plummer (1999) enlistan los elementos que constituyen la cultura, los cuales son:

- Símbolos: Todo aquello que para quienes comparten una cultura tiene un significado determinado. Permiten a las personas entender su sociedad, construir sus vidas e interactuar con el resto perteneciente a su sociedad.
- Lenguaje: Es un sistema de símbolos el cual permite a los miembros de una cultura comunicarse entre sí. El lenguaje contiene y transmite la “herencia cultural”.
- Valores: Son modelos culturalmente definidos donde las personas evalúan entre lo deseable, bello o bueno y sirven de guía para la vida en sociedad. Culturalmente refieren a cómo deben ser las cosas. Influyen en la manera de ver nuestro entorno y forman la esencia de nuestra personalidad.
- Normas: son reglas y expectativas sociales a partir de las cuales una sociedad regula la conducta de sus miembros. Indican aquello que se debe y no se debe hacer.
- Objetos materiales: son los componentes tangibles de la cultura, los artefactos. Estos por lo general reflejan los valores de una cultura y la tecnología de la misma. Las culturas existentes en todas las naciones del mundo difieren de varias maneras, todas ellas parecen constituirse a partir de los siguientes componentes principales: símbolos, lenguaje, valores, normas y cultura material (Kaulitz, 2014).
- Símbolos. Los seres humanos no solo percibimos el mundo a nuestro alrededor como hacen las demás criaturas; nosotros construimos una realidad de significados, los humanos transformamos elementos del mundo en símbolos, cualquier cosa con un

significado especial reconocido por aquellas personas que comparten una cultura. Podemos ver la capacidad humana para crear y manipular símbolos.

- Lenguaje. Es el componente más importante de la cultura, es un sistema de símbolos que permite a los miembros de una sociedad comunicarse entre sí, se componen de varios alfabetos e ideogramas utilizados en todo el mundo.
- Valores y creencias. Los valores son pautas morales que utilizan las personas para juzgar lo que es bueno y lo que es malo, y que varían entre las diferentes culturas. Los valores son normativos, es decir son declaraciones acerca de lo que debería existir en términos éticos y morales y son los principios generales que subyacen a las creencias, declaraciones específicas que las personas sostienen que son verdaderas, mientras que los valores son patrones abstractos que establecen lo que está bien y lo que está mal, las creencias son asuntos determinados que los individuos consideran como ciertos o falsos.
- Normas: Reglas y expectativas por las cuales una sociedad guía la conducta de sus miembros. Algunas normas son proscritas, y prohíben aquello que no deberíamos hacer.
- Cultura material: Además de elementos intangibles como los valores y las normas, cada cultura abarca un amplio repertorio de creaciones humanas tangibles que se llaman artefactos.

Hofstede y Hofstede (2005) clasifican a la cultura en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores. Los tres primeros pueden agruparse como prácticas, porque son visibles aunque sus significados dependen de cómo son percibidos por los miembros. A continuación se muestra una breve descripción de las 4 categorías:

- Símbolos se refiere a las palabras, gestos u objetos que tienen un significado particular dentro de la cultura.
- Héroe son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características muy valoradas por la cultura y que sirven de modelo de conducta.
- Rituales son las actividades colectivas que son técnicamente superfluas pero socialmente importantes.

Hofstede y Hofstede (2005) concluyen que vivimos en una aldea global integrada por cientos de miles de culturas distintas, por lo cual el lenguaje intercultural se vuelve cada día más amplio, el reto es darle sentido a los componentes de cada cultura para lograr una comunicación efectiva.

### **2.3.2 Diversidad Cultural en México**

Una de las fuentes de mayor riqueza en todo el mundo se puede encontrar en la diversidad cultural, su reconocimiento y sobre todo el respeto de dicha diversidad, incrementa y promueve las transformaciones mundiales, las cuales impactan favorablemente a la convivencia dentro de la identidad nacional e internacional.

Se entiende como diversidad cultural a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de las sociedades; cuando se manifiesta, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad por medio de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución, disfrute y transformación entre las diversas generaciones (UNESCO, 2012).

México es uno de los diez primeros países en tener la mayor diversidad cultural, su gran diversidad está sustentada originalmente en sus pueblos indígenas (Arizpe 2010). La

relación se sigue conservando con sus descendientes y ayuda a forjar altos niveles de originalidad y pluralidad, trayendo consigo un intercambio con grandes ganancias para todos.

La diversidad en México permite que cada pueblo sea diferente, cada persona, cada familia, cada grupo, cada comunidad tiene una identidad propia. Cada persona es única individualmente, pero al estar en conjunto su valor aumenta en comparación con los otros. La diferencia es inherente a la humanidad, y por tanto respetar las diferencias se convierte en una condición básica tanto para toda la convivencia como para el desarrollo de sistemas políticos y económicos más justos.

Considerando lo anterior, a pesar de los diferentes estilos de vida de cada individuo, en México no existe individuo o grupo careciente de una cultura. Lo anterior provoca que no exista una cultura general o nacional, nuestro país está conformado por diferentes culturas específicas y subculturas (Béjar, 1986).

Esta cultura no solo incluye las artes, lo científico y las letras, sino también los modos de vida, sistemas de valores, tradiciones y creencias. La protección y la promoción de su diversidad plantea un reto: defender la capacidad creativa de la cultura y garantizar una convivencia pacífica de los pueblos que las portan.

Para explicar la grandeza de la diversidad cultural en México, es necesario comprender los movimientos que por años fueron separando a los grupos que existieron, los cuales fueron explotados, exterminados y evolucionados con el afán de crear nuevos grupos con diferentes ideologías, riquezas y así lograr la aceptación de la sociedad nacional (Bate, 1984).

La diversidad cultural actual en México va a seguir prevaleciendo con la ayuda del progreso, el cual solo existirá con el cambio constante y la innovación en los estilos de vida de cada persona, esto incluye su religión, creencias, preferencias políticas, ideologías, toma de decisiones, comportamiento, costumbres, tradiciones, entre otros.

Gracias a la diversidad de nuestros pueblos indígenas existe otro gran componente cultural que es la variedad de lenguajes. Y no solo por el total de dialectos existentes sino por su importancia y papel que juegan al ser diferentes y el gran reto de cohesión social que enfrentamos para lograr una comunicación y convivencia social (Eagleton, 2001).

La comunicación depende de una interacción entre las personas, pero como podemos observar hoy en día la comunicación se puede llevar a cabo aunque estemos separados, empleando una gran gama de símbolos para expresar nuestras ideas, sentimientos e incluso enfatizar nuestro estado de ánimo (Béjar, 1986).

Esta evolución en los sistemas de comunicación favorece el cambio cultural, empodera a la sociedad con su derecho de acceso a la información, pero a la vez es un arma influyente con temas políticos, culturales, económicos y sociales. Todo eso porque los medios de comunicación en su conjunto tienden a reflejar e imponer sólo las concepciones de los grupos dominantes de la sociedad (Mirabito, 1998).

Al nacer se nos impone una serie de símbolos culturales, empieza desde el lenguaje, la educación, un estilo de vida y de pensamiento. La sociedad se encarga de bombardearnos, al utilizar como armas principales aspectos de aprendizaje enseñados y las toneladas de comercio vendidas día con día. En este aspecto la familia al ser el primer vínculo en el que estamos expuestos, juega un papel como mediador entre el individuo y la cultura que se nos va transmitiendo.

En México la naturaleza de la familia es ejemplar, para empezar, el valor cultural que brinda es único y relevante, las relaciones familiares son fuertes, van más allá de solo los cónyuges y los hijos, se involucran los abuelos, tíos, y hasta amigos. Según Quintana (1969) la familia es la base donde se implantan los valores y se genera el tejido social que permite la adaptación en el proceso de socialización.

Después del vínculo familiar, otro generador de cultura es la educación formal. Los principios brindados en el sistema educativo son esenciales en la preparación de distintas generaciones con el objetivo de poder lograr un cambio social al aplicar los ideales nacionales y consolidar los valores y patrones de comportamiento regidos por años y que por las exigencias de la misma sociedad se mantienen en constante cambio (Margulis, 2009).

La suerte no influye con el fuerte vínculo entre la diversidad cultural y el sistema educativo. La escuela se encarga de unir todos los elementos que le dan estructura. Es ahí donde el factor económico cambia la distribución, a medida que la capacidad económica aumenta las posibilidades de educación son mayores, por consecuencia no todos tienen la posibilidad de recibir una educación o de concluir satisfactoriamente. Al final solo algunas diferencias culturales se reflejan en la mayoría de los casos según la clase social a la que se pertenezca (Béjar 1986).

Las diferencias en la familia y en la escuela se implantan en nuestra formación e información, para generar un conocimiento propio de la realidad social, en pocas palabras de la cultura en la que estamos inmersos, con el fin de tener una visión de la cultura y darnos cuenta que todas ellas son construcciones históricas, eso permite la posibilidad de una diversidad de culturas y no solo de una universal.

La producción cultural de México toma aspectos de la creatividad y sobretodo del pensamiento humano, como consecuencia se tiene un conjunto de conocimientos adquiridos que se van a modificar y conservar, sin embargo la cultura mexicana no se limita solo al intelecto humano sino a todas esas metas e ideales compartidos y que convertimos en patrimonio.

## **2.4 Cultura del Trabajador Mexicano**

La personalidad del individuo es conformada por diferentes procesos sociales, desde pequeños aprendemos modelos de comportamiento establecidos por nuestra familia, escuela, entre otros. Finalmente nos damos cuenta que uno de los factores más importantes para determinar nuestro comportamiento es la cultura.

Cada sociedad permanece y es única, significa que los cambios culturales incluyen no solamente los factores económicos, sino también los factores políticos, sociales y tecnológicos. En la actualidad México es considerado como un país subdesarrollado, tercermundista y no porque no cuente con los recursos necesarios, sino por la mala administración sobre ellos, siendo el factor principal de esa mala administración la forma de actuar de la población (UNESCO, 2012).

La cultura es una enorme fuerza determinante de los comportamientos. Es muy estrecha la relación entre la cultura mexicana y la personalidad de los mexicanos. En el contexto laboral, la cultura actual es el resultado de un proceso histórico de una población que desde sus orígenes se ha ido adaptando a cambios que han forjado los rasgos únicos de la sociedad mexicana (Margulis, 2009).

El enfoque cultural del trabajo es el resultado de una reacción a la modernización industrial y a la urbanización posteriores a la segunda guerra mundial; en aquel momento, la preocupación era la repercusión del cambio industrial en los aspectos culturales y humanos y su efecto en el destino de las personas (Guadarrama, 2000).

Desde entonces el estudio de la cultura en el trabajo se ha concentrado en diferentes variables. Por ejemplo, en la estructura de un estudio sobre cultura del trabajo en México se han identificado los siguientes elementos: características personales del trabajador, expectativas y necesidades del trabajador, motivos, características del trabajo y de la

organización, inversión personal en el trabajo, resultados y recompensas del trabajo, así como actitudes resultantes de las actuales condiciones (De la Cerda y Núñez, 1998).

Tomando en cuenta que como seres humanos no somos iguales y menos lo seremos como trabajadores. La cultura del trabajador en México ha sido estudiada desde tiempo atrás y se ha caracterizado de diversas maneras, siempre con la inquietud de explicar, tanto las motivaciones, las actitudes, las expectativas, así como, el desempeño (De la Cerda y Núñez, 1998).

Para describir al trabajador mexicano es importante comprender que su camino por el ámbito laboral se ha ido modificando, como consecuencia de una cultura afectada por aspectos desde biológicos hasta políticos y que seguirá evolucionando junto con el proceso en México y el mundo lo requiera.

## **2.5 Perspectivas laborales del trabajador mexicano**

En este apartado se presenta una descripción de la Cultura del Trabajador Mexicano, en la cual, se encuentran dos perspectivas, en la primera se presenta una orientación tradicional con características arraigadas desde hace varios años. En la otra, con información más reciente, la orientación de la cultura laboral del trabajador mexicano que refleja características modernas.

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el empresario o directivo, y el trabajador que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva de trabajo en estos dos casos es completamente diferente, pero necesariamente, interactúan unos y otros en el contexto organizacional.

### **2.5.1 Perspectiva tradicional**

Por su posición geográfica, México podría ser un país rico y poderoso, posee los recursos naturales necesarios para su desarrollo, pero en algo está fallando, lo cual nos hace pensar que quizá sea la forma de actuar de la población (Béjar, 1986). La actitud del mexicano con respecto al trabajo, recae en el peso de la historia, de las distorsiones y perversiones que se han desarrollado en el territorio laboral.

Como mexicanos insistimos en la cultura teocrática y militarista de los aztecas como rasgo distintivo de lo prehispánico, y en el carácter dogmático y autoritario de lo español, explicándonos así la ineludible herencia autoritaria de la cultura y, por tanto, el autoritarismo de las organizaciones y directivos mexicanos como el rasgo cultural más señalado (Davis, 1986).

En nuestra tradición laboral el hacendado, dueño y señor de todo, albergaba en sí mismo todo el poder y todo el saber, por otro lado los trabajadores debían obedecer y cumplir las órdenes; a cambio recibían protección, casa y hasta podían utilizar un pedazo de tierra para cultivar y tener sus propios animales. Esta forma de relación dueño-trabajador conformó la cultura del poderoso-generoso y del poderoso-explotador (Maestre, 1983).

De aquí la conducta de quedar bien con él de arriba (empresario, jefe, político) y la de éste de manipular, aprovechar y mantener la relación de dependencia. El que no está con el patrón está contra él, es decir, no se aceptan las divergencias, puede considerarse rebelde por lo cual merece ser castigado.

En esta perspectiva De la Cerda y Núñez (1998) reflejan evidencia de estudios realizados entre los años cincuenta y los ochenta del siglo pasado. Con respecto a dichos hallazgos, señalan la necesidad de considerarlos con cierta precaución para evitar generalizaciones inapropiadas.

Darle la debida importancia a ésta perspectiva, nos ayuda a comprender lo que es ahora y poner énfasis en la raíz de los problemas, para ponerles solución, o buscar alternativas para resolver cualquier conflicto, quitándonos así las cadenas que nos han mantenido atados y no nos permiten movernos en cuerpo y pensamiento.

Al trabajador urbano de los años sesenta, lo máspreciado en el trabajo son las posibilidades de ascenso, de aprendizaje y de seguridad de tener el trabajo, este debe ser interesante, con condiciones adecuadas, un salario satisfactorio y una buena relación con el jefe (Kahl, 1968).

La satisfacción de trabajadores de línea y de supervisores en la industria estaba relacionada con las oportunidades de ascenso, en cuanto a la movilidad interna, los factores importantes fueron las destrezas administrativas y los conocimientos, en cambio, las relaciones interpersonales no fueron relevantes (Otalora, 1979).

El mexicano no se valora, ni en relación consigo mismo, ni con respecto a los demás (Díaz Guerrero, 1975). El trabajador mexicano no tiene grandes expectativas, trabaja para mantener a su familia, su necesidad de seguridad prevalece sobre otro tipo de necesidades El mexicano busca las recompensas materiales y la seguridad de contar con el trabajo; además, el status social que representa el trabajo tiene una gran importancia para el mexicano (Fayerweather, 1959).

El trabajador mexicano se inclina a necesidades superiores como oportunidad de sobresalir, la posibilidad de desarrollar sus propias ideas, seguridad en el empleo, un lugar de trabajo limpio, entre otros aspectos (Arias Galicia, 1963). Ackoff (1978) analizó los procesos de desarrollo regional en México y sintetizó, con meridiana claridad, los que a su juicio eran los cuatro principales obstáculos culturales de los mexicanos: la corrupción, el paternalismo, la conformidad y la pérdida de tiempo. Dichos obstáculos hacen que los mexicanos adopten

una actitud de desvalorización constante, al compararse con otros, vivir en la inferioridad, al sentirse las víctimas de las circunstancias.

Pese a lo anterior, se puede rescatar la principal característica valorada en un trabajador mexicano: responsabilidad. Después el ser activo, enseguida, el ser inteligente, ordenado y puntual. Para los mexicanos las cinco características más relevantes de un buen compañero son las siguientes: honesto, cooperativo, amigable, confiable y trabajador (Alducín, 1986).

Podríamos complementar lo anterior con los estudios de Alducín (1989), cuyos resultados reportaron que, para los patrones mexicanos, los atributos de un buen trabajador eran: la lealtad, la cooperación, la creatividad y la innovación. Por otra parte, de acuerdo a Mendoza (2010) palabras como dinero, esfuerzo, hacer y actividad, han formado parte de la perspectiva tradicional de visualizar el trabajo, lo cual tiene su antecedente en la cultura nacional de México y su historia de colonización.

Es posible señalar características del trabajador mexicano, como son la seguridad de contar con un empleo, la búsqueda de recompensas materiales, status social representado por el trabajo, salario adecuado, una buena relación con el jefe, entre otros, aunque también se encuentran características que no son específicamente tradicionales, por ejemplo, las relaciones interpersonales no son relevantes o que en la movilidad interna se tome en cuenta las destrezas y los conocimientos. A esto se le conoce como una orientación tradicional en el trabajo (Alducín, 1986).

### **2.5.2 Perspectiva moderna**

En esta época de constantes cambios, se observa una fuerza en la cultura, actualmente todo cambia, quien no se atreve a ser diferente se estanca y muere. El mexicano de hoy se ha ido transformando durante los últimos años, podemos ver como nuestra ciudad se mueve de forma competitiva similar a las potencias mundiales. Sin embargo, aún muchos de los pueblos mexicanos siguen estilos de vidas de sus antepasados que van heredando de generación en generación.

Los estilos de vida son parte importante del patrimonio de nuestra diversidad y nos hace ser únicos, sin embargo no hay que olvidar que todo en esta vida tiene que irse adaptando a las nuevas condiciones y necesidades que se presentan para lograr una evolución que permita un país mejor y más fuerte culturalmente.

La nueva cultura laboral es un cúmulo de valores, principios y postulados encaminados a construir un nuevo paradigma con respecto a la visión histórica del trabajo. El elemento central de la nueva cultura laboral es la dignidad de la persona. Se busca el diálogo permanente entre los sectores productivos, la búsqueda de consenso, la gradualidad en los cambios, la inclusión del sector obrero, los sindicatos y las asociaciones empresariales, con estricto respeto a la legalidad, la equidad y la justicia (Rodríguez y Ramírez 2004).

La mayoría de los trabajadores mexicanos conciben la palabra “trabajo” como el único medio para subsistir, lo importante es recibir dinero trabajando de lo que sea. Aunque realmente todas las actividades deben y son remuneradas económicamente, contando con el salario mínimo, es posible afirmar que la mayor parte de las personas se encuentran en una situación desfavorable obligados a trabajar cada día para cubrir cuentas, tener comida, un lugar donde vivir y con suerte mantener una vida con actividades recreativas (Arizpe, 2010).

El mexicano le da un fuerte valor a su trabajo y con ello le dedica tiempo, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), hasta el 2015 se reportó que en

promedio, el trabajador mexicano labora 48 horas a la semana, lo cual sobrepasa el promedio máximo aceptable que son cuarenta horas. Al permanecer tanto tiempo involucrado en lo laboral, el trabajador va desarrollando diversas habilidades y aptitudes, es decir, un nuevo estilo de vida con comportamientos muy característicos, dependiendo el contexto y de los cuales retomaremos a continuación.

La puntualidad y el ausentismo son aspectos característicos del mexicano, por casi siempre llegar tarde, hay que considerar el cambiar este mal hábito, dejar de mantener una actitud resignada y fatalista, una percepción distorsionada del tiempo para aceptar cualquier eventualidad y caer en la creación de los pretextos (Rodríguez y Ramírez 2004). Se debe crear una cultura en la cual llegar a tiempo sea esencial, con la premisa de que el tiempo es valioso e irreversible y respetar el tiempo propio y el de los demás.

Al existir en México un número considerable de días festivos, y que la mayoría se marcan como descanso obligatorio, el trabajador tiene un motivo para festejar, ya que como sabemos algo que caracteriza al mexicano es la fiesta. Se da mucho valor a este tipo de celebraciones, incluso se festeja por ser quincena y comúnmente se celebra con un brindis (Nájar, 2015).

En una organización, el trabajo en equipo tiene su definición dependiendo del giro y de la propia cultura, con la finalidad de crear una convivencia que sea digna de colaboración entre todos para lograr objetivos en común (Fainstein, 2001). Sin embargo, trabajar en equipo muchas veces se vuelve una competencia contraproducente ya que los trabajadores compiten entre sí, por una lucha de poder y pierden en la mayoría de los casos el objetivo principal al buscar solo objetivos o bienestar individual.

La constancia es una característica sumamente importante para poder lograr un cambio o cumplir objetivos, el mexicano conoce la frase “el que persevera alcanza”, es decir, no hay manera de alcanzar algo sin antes haber perseverado para conseguirlo. Sin embargo,

en el trabajo el mexicano es desesperado y busca resultados rápidos, teniendo como consecuencia por un lado limitarse a ser paciente y trabajar para alcanzar a mediano o largo plazo sus objetivos, por otro lado la desesperación puede enfocarse positivamente para buscar otros medios, y alcanzar lo que en verdad se quiere lograr, convirtiéndose en agentes emprendedores (Alducín, 1986).

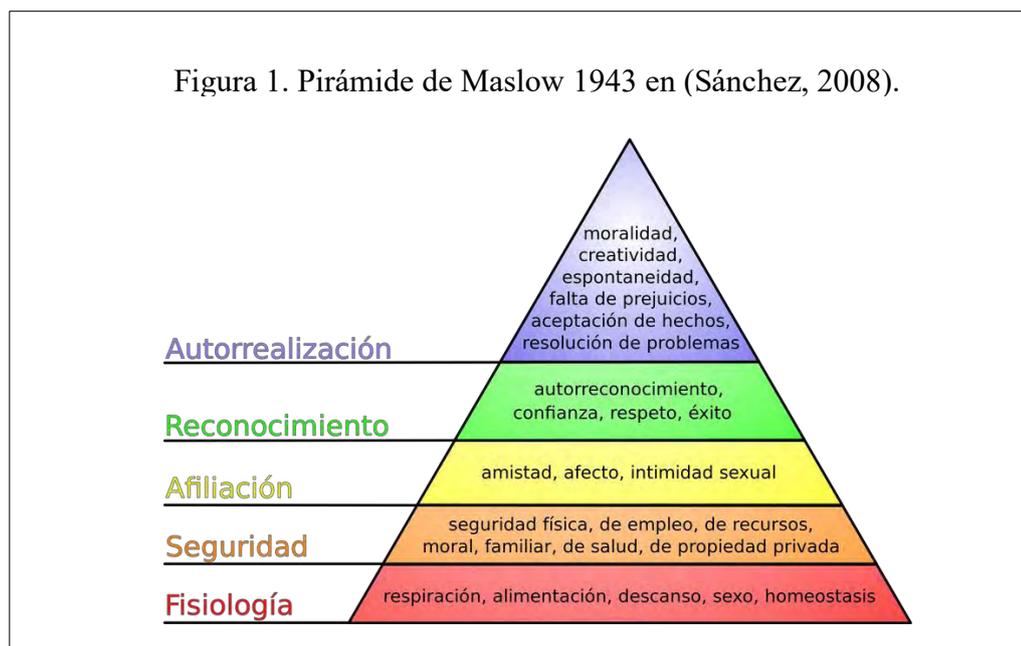
El nuevo mexicano de finales del siglo XX ha entrado en un movimiento de imitación extranjera, asociando el lujo, el dinero, el poder y el consumismo como estándares de éxito, se ha dejado un poco el valor a lo humanista, la convivencia familiar y armónica, la cooperación solidaria del vecino, pero solo un poco, aún el lazo familiar sigue representando a los hogares de las familias mexicanas (Mendoza, 2010).

Existe un predominio en las emociones volucradas en los vínculos establecidos con familiares, amigos, etc., los mexicanos tienden a ser sumamente apegados a su familia y también con su comunidad (Ojeda, 2014).

Este vínculo afectivo creado le ayuda al mexicano a sentirse estable, construir y mantener relaciones interpersonales que fortalecen su salud en el trabajo e impulsa su desarrollo y sentido de pertenencia dentro de la organización.

Por otro lado el mexicano se ve fuertemente atraído, para cubrir diferentes tipos de necesidades. Según la pirámide de Maslow introducida por primera vez en 1943 en la Teoría de la Motivación Humana, existen cinco tipos de necesidades; en la base se muestra las más importantes es decir, las necesidades fisiológicas, después las necesidades de seguridad, necesidades sociales, casi al final las necesidades de estima, reconocimiento y autoestima y hasta arriba de la pirámide las necesidades de autorrealización (Rodríguez, 2000). La importancia de las necesidades fisiológicas se ven reflejadas en su origen primario, de ahí su relevancia de satisfacerlas primero para poder satisfacer las de orden superior.

Pasar de un tipo de necesidades a otras no implica tener un punto máximo de satisfacción, eso va a depender de cada quien. Al tomar en cuenta la pirámide de Maslow como se muestra en la figura 1, habrá personas que presenten carencias en alimentación, es decir, en las necesidades básicas fisiológicas, por lo que les importará poco cubrir las necesidades de seguridad o autorrealización (Sánchez, 2008). El ejemplo anterior se observa entre el personal de salario mínimo o inferior; un trabajador con salario mínimo trabaja por jornadas extraordinarias para poder cumplir los objetivos y metas de terceras personas. Mientras que las personas con salario y prestaciones inferiores a los demás, demandan las necesidades de seguridad física, quieren mantener su estabilidad económica, buscan el contacto y reconocimiento social con el fin de aumentar su círculo de relaciones interpersonales y sus ganancias.



Al tomar en cuenta la Figura 1, no todos los mexicanos se preocupan por llegar a la cima de la pirámide es decir, a la autorrealización. En la actualidad a aumentado poco a poco el porcentaje de la gente que gracias a diversas fuentes de motivación emprenden caminos

diferentes, dejando atrás hábitos característicos del trabajador mexicano, permitiendo un desarrollo social, que trae como consecuencias nuevos paradigmas, la tendencia de buscar un cambio, para el bien y logro de los objetivos personales y no solo los objetivos de terceras personas (Mendoza, 2010).

Lograr ese cambio no ha sido fácil, la cultura se tiene muy arraigada, por ejemplo el hecho de dejar todo para después, se piensa e idealiza un futuro dejando la gran oportunidad de transformación que se tiene en el presente. El reto del mexicano es dejar esa desidia y enfrentarse a nuevos retos, emprender nuevos negocios que pongan en juego su creatividad, responsabilidad y energía que es única en todo el mundo (Kaulitz, 2014).

Si nuestro reto es querer comprender al trabajador mexicano es necesario tomar en cuenta que entre la cultura mexicana y la personalidad de los mexicanos, la relación es muy estrecha. Se necesita de un conocimiento amplio acerca de la psicología del mexicano y de su historia, es imposible querer formar o estudiar una psicología del mexicano si desconocemos la historia de México (Mendoza, 2010). Los mexicanos tienen un sinfín de características que forman parte de toda una cultura, pero en muchas ocasiones carecemos del conocimiento acerca de la historia.

Para cambiar la idiosincrasia del trabajador mexicano en sus diferentes sectores, se necesita tomar conciencia y reconocer que no se puede hacer un cambio de la noche a la mañana, se requiere reeducar los estilos de vida, fortaleciendo valores y fijando objetivos que requieran desarrollar a lo máximo las competencias necesarias para enfrentar todo tipo de retos tanto nacionales como mundiales.

## **CAPÍTULO 3: CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 Introducción**

Los teóricos sociales, desde hace mucho tiempo han estudiado la acción colectiva y la problemática que conlleva, con el fin de determinar las formas adecuadas para organizar la actividad del ser humano. De este legado conviene reseñar el estrecho vínculo y la indisoluble relación entre organización y acción colectiva, al buscar objetivos comunes, estos demandarán de un conjunto de personas para colaborar entre sí y así alcanzar aquello que individualmente resultaría imposible. La organización, en consecuencia, constituye una premisa de todo emprendimiento colectivo (Toca y Carrillo, 2009).

El desarrollo de la cultura distingue la sociedad humana de las sociedades de otras especies, la diferencia radica en las formas de actuar, pensar y sentir transmitidas de una generación a otra a través del aprendizaje, este aspecto es ampliado al ámbito laboral.

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa influyente en las organizaciones y es llevada a ellas a través de la membresía; es decir, al entrar y pertenecer a una organización, los empleados influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997).

En general, la cultura, abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, integra los procesos técnicos y psicosociales, la cual, puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.

Schneider (1975), quien define cultura organizacional como una descripción que refleja un acuerdo mutuo entre los miembros de una organización sobre cómo perciben su medio ambiente y las prácticas y procedimientos de la misma.

A pesar que el término “cultura organizacional” ya ha sido empleado en años anteriores, en la década de los 80's, fue cuando tuvo mayor significancia, uno de los trabajos más importantes fue hecho por Ouchi (1982) quien mencionaba que la cultura organizacional la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones; la denominada por él, “Organización Z” tendría características culturales específicas como la confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa.

Para Schein (1988) la cultura es la base de presunciones básicas y creencias compartidas entre los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión de la empresa en sí misma y de su entorno, las cuales deben haber ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Hofstede (1999) por su parte, define a la cultura organizacional, como la programación mental colectiva, que distingue a los miembros de una organización de otra, hace referencia a las prácticas cotidianas, las cuales son compartidas de generación en generación.

Schwartz y Davis (1981), ven a la cultura organizacional como un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas poderosas porque forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización.

Como hemos mencionado en las definiciones anteriores, podemos entender por cultura organizacional un sistema de símbolos compartidos en una organización, influido por

la historia de la organización y la visión de sus líderes, así como por la tecnología, el mercado y la competitividad. Denison (1991) agregaría a lo anterior, que el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que se llevan a cabo, sirven de ejemplo y refuerzan las conductas previamente heredadas.

En consideración con lo anterior donde se abordó la definición de la cultura en general, en el presente capítulo se describe la importancia de la cultura en las sociedades, principalmente en las organizaciones, las cuales se encuentran provistas por una cultura, denominada Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, que les ayuda a distinguirse y evaluarse, una de las dimensiones de análisis más importante en las organizaciones en aras de una intervención profesional.

### **3.2 Importancia y funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura dentro de las organizaciones fue pensada en términos de un entendimiento social compartido, producto de supuestos y visiones comunes entre los miembros de una organización, la cual influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. Se requiere tener claridad sobre este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional (Denison, 1991).

Baker (2004) menciona que la cultura organizacional se manifiesta en todo el campo referente a recursos humanos como un importante predictor del éxito organizacional. Numerosos estudios han encontrado relaciones efectivas entre climas positivos y varias medidas de éxito organizacional, tales como estabilidad del personal, productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad.

El conocimiento de la cultura organizacional ayuda al progreso de la organización, permite detectar problemas en los grupos de trabajo y formar equipos con una ideología positiva para el funcionamiento de la compañía. Se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo (Durive, 2007).

La cultura se construye a partir del contacto entre seres humanos y se mantiene en constante transformación, una cultura fuerte es vital para mantener la cohesión entre las personas, personas con valores propios y conocimientos, en los cuales trabajan para la formación de la cultura empresarial.

Si queremos hacer un acercamiento a su funcionalidad, Schein (1988), nos permite comprender lo que la cultura hace para resolver los problemas básicos de un grupo social, considerando que la cultura organizacional contribuye a la integración interna, mediante la cohesión de todos sus miembros y a la adaptación externa, es decir, hacer frente a todos los cambios contextuales existentes en el medio que los rodean (Schein 1988).

Para poder lograr esa integración y adaptación es necesario que la visión, objetivos y valores de la organización sean compartidos y aceptados por todos los miembros del grupo, así como comprometerse a defender y poner en prácticas todas esas creencias. Si las creencias son legítimas para todos los miembros, ellos se identifican y surge un compromiso, entonces la cultura tendrá una función, creando una identidad organizacional, la cual se verá percibida en el interior, hasta lograr reflejarse al exterior (Robbins, 2004).

Una imagen fuerte y positiva aumenta la posibilidad de instalar y respetar los valores por todos sus miembros, así la cultura logra diversas funciones, por ejemplo el poder otorgar a sus miembros un amplio sentido de identidad, reducir la ambigüedad de la información manejada en sus diversos procesos y así disminuir los niveles de inseguridad y ansiedad,

actúa como un mecanismo de control que sustituye normas y reglamentos escritos, crea una imagen única institucional que ayuda a distinguirse entre la competencia (Rodríguez, 2009).

Denison (1990) encontró que un director al fomentar la participación de todos los trabajadores y su autonomía en la toma de decisiones predecía el éxito financiero de la organización.

Thompson (1996) aporta que las empresas al utilizar prácticas progresistas de recursos humanos, afecta directamente a la cultura organizacional, tales como el compromiso con el cliente, la comunicación, la capacitación, la innovación, las recompensas, el reconocimiento, la participación/responsabilidad ambiental comunitaria y el trabajo en equipo superaron a las organizaciones con prácticas menos progresistas.

Ekvall (1996) estudió la relación positiva entre los climas que enfatizaban la creatividad y la innovación y los beneficios de la organización. Patterson, Warr y West (2004) mencionan que las organizaciones de fabricación al enfatizar una cultura organizacional enfocada en la preocupación por el bienestar del empleado, la flexibilidad, el aprendizaje y el rendimiento, se muestra una mayor productividad a diferencia de aquellas que hacían menos hincapié en estas variables.

Para que la cultura dentro de las organizaciones logre funcionar por completo es necesario una flexibilidad y así lograr una motivación mediante la estimulación de la creatividad y el compromiso, adaptándose a los cambios para lograr mejores condiciones de trabajo y para desafiar las necesidades de la sociedad. Si no se logra que los miembros de la organización se involucren con la cultura, se verá reflejado en su comportamiento y en su bajo desempeño, además de generar conflictos, pérdidas desde el factor económico hasta el factor humano; en resumen impedirá el logro de los objetivos personales e institucionales.

### **3.3 Modelos teóricos de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es un área que permite conocer el sentido de los comportamientos y cambios organizacionales, asimismo, abarca todos los vínculos establecidos dentro de la organización, pone muy en claro las reglas a seguir, sin la necesidad de estar por escrito. El avance tecnológico y los cambios constantes en la sociedad obligan a las organizaciones a estudiar la cultura para poder conocer los problemas que se van generando por el desarrollo interno y externo, tener esa información, disminuye la incertidumbre al saber qué tipo de compromiso, identidad y decisiones se llevan a cabo en el cumplimiento de objetivos.

#### **3.3.1 Modelo de cultura organizacional de Denison**

Denison (1990) propone una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional, toma en cuenta los valores, creencias y principios los cuales sirven como base para el sistema gerencial y para los patrones de comportamientos o prácticas que lo ejemplifican.

Denison (1990), ex miembro de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en International Institute of Management Development (IMD) en Lausana, Suiza, tras veinticinco años de investigación desarrolló un modelo respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño, como el desarrollo del producto, participación de mercado, calidad, satisfacción del empleado, entre otros.

Su modelo usado en más de 5000 organizaciones alrededor del mundo, en el cual integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura, lo cual facilita la relación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional, lo que genera el perfil de la cultura de la organización gracias a un diagnóstico sistémico, ayuda a

establecer los cambios comportamentales que esa cultura requiera para lograr el desempeño deseado, centrándose en generalizaciones comparativas como los niveles de valores (Baker, 2004).

Denison (1990) reconoce los rasgos culturales, comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales relacionadas en un conjunto de creencias y supuestos acerca de la organización y también de su entorno. Por lo tanto el modelo de Denison claramente se ubica en la vertiente teórica y operacional que va a ayudar a interpretar como el activo “cultura organizacional”, es susceptible de ser medido, intervenido y gerenciado a favor del desempeño organizacional.

La escala de cultura de Denison, denominado *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, se basa en cuatro dimensiones o enfoques culturales principalmente, a través de las investigaciones de Denison, se ha demostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño, eficiencia, implicación, consistencia, adaptabilidad y misión organizacional. Cada una de esas dimensiones se mide a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco reactivos o preguntas integradas en una escala. Por lo tanto el cuestionario consta de 60 preguntas con el objetivo de indagar las cuatro dimensiones.

El cuestionario elaborado fue probado estadísticamente y aplicado a más de 800 empresas. El instrumento fue desarrollado inicialmente en idioma inglés, actualmente se dispone de una traducción al español realizada por Bonavia, Prado y García-Hernández en Bonavia, 2010.

### 3.3.2 Dimensiones del modelo de Denison

Con respecto a la estructura del cuestionario como se mencionó anteriormente, están destinados 5 reactivos para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos por el modelo, el cual agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales, que se explican a continuación.

#### **Implicación (*Involvement*)**

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas de todos sus trabajadores a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo, sintiéndose una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan y se sienten parte de las decisiones las cuales pueden llegar a afectar su trabajo y perciben que todo eso está directamente relacionado con el logro de los objetivos de la organización.

En el cuestionario, los aspectos anteriores están medidos por las tres subescalas siguientes:

- Empoderamiento (*Empowerment*): Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo, lo cual genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (reactivos 1 al 5). Cuando una organización es liderada bajo el enfoque *Empowerment* se refuerza el valor de innovación en su cultura, se logra movilizar a los individuos y a los equipos autodirigidos no sólo a ejecutar órdenes, sino también a generar nuevas ideas, mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización (Petit y Gutiérrez, 2007).

- Trabajo en equipo (*Team Orientation*): Hace referencia al trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, haciendo responsables del mismo a cada uno de los trabajadores. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (reactivos 6 al 10). La competencia de trabajo en equipo, refiere a la disposición personal y a la colaboración con otros a la realización de las actividades con el fin de lograr los objetivos en común, intercambiando información, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades, contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo (Stevens y Campion, 1994).
- Desarrollo de capacidades (*Capability Development*): La organización invierte de forma continua en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objetivo de mantener su competitividad y a la vez poder aprovechar nuevas oportunidades de negocio (reactivos 11 al 15). Existe una correlación directa en que los trabajadores puedan elegir su actividad laboral con base en sus capacidades y la forma como se construye la organización misma con su cultura y su institucionalidad, esto es, el sistema con la que las relaciones se sustentan (Restrepo, 2015).

### **Consistencia (*Consistency*)**

Las organizaciones han demostrado que son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas, el comportamiento de los trabajadores está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos, de esta manera la organización logra coordinarse, las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye en los trabajadores, la consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:

- Valores centrales (*Core Values*): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (reactivos 16 al 20). La manera en que una organización enfrenta las dificultades presentadas, ha dado lugar a diversos estudios los cuales coinciden en que los valores centrales son los que enseñan a los miembros de la misma a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna (Robins, 2004).
- Acuerdo (*Agreement*): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (reactivos 21 al 25). Los acuerdos organizacionales son parte fundamental de las relaciones existentes entre los empleados y directivos organizacionales para la cual trabajan, ya que ayuda a identificar que genera la causa y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica (Soberanes y De La Fuente, 2009).
- Coordinación e integración (*Coordination and Integration*): Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (reactivos 26 al 30). Un sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado. (Senge, 1990).

### **Adaptabilidad (*Adaptability*)**

Las organizaciones excesivamente integradas cuentan con un sistema de normas y creencias que respaldan su capacidad de recibir, interpretar y traducir señales de su entorno los cuales generan cambios en el comportamiento interno causando una serie de dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. La integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, teniendo la capacidad y experiencia de afrontar los cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado (Hernández y Mendoza, 2015).

Dentro del cuestionario, los aspectos anteriores están medidos por las tres subescalas siguientes:

- Orientación al cambio (*Creating Change*): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio (reactivos 31 al 35). Es capaz de leer e interpretar adecuadamente el entorno para beneficio de los negocios, tener la capacidad de reaccionar rápidamente a las modas vigentes y con ello anticipar futuros cambios.
- Orientación al cliente (*Customer Focus*): La organización conoce y reacciona a sus clientes, lo que le ayuda a anticipar sus futuras necesidades (reactivos 36 al 40). Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer con el mejor servicio a sus clientes (Martínez, 2010).
- Aprendizaje organizativo (*Organizational Learning*): (reactivos 41 al 45) La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno y las convierte en

oportunidades que crean y desarrollan la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (Bonavia, 2010).

### **Misión (*Mission*)**

Es el rasgo cultural considerado el más importante de todos. Una misión establece un propósito y un significado, ayuda a definir un rol dentro de la sociedad y todas aquellas metas externas para la organización. Además establece metas para delimitar un curso de acción para el logro de las mismas, en este aspecto las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección, al contar con un liderazgo el cual define una visión clara acerca del futuro organizacional (Hernández y Mendoza, 2015).

Los tres índices de esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos (*Strategic Direction and Intention*): reactivos 46 al 50) Reflejan la claridad de las intenciones estratégicas, ya que se logra expresar el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización con el cumplimiento de objetivos.
- Metas y objetivos (*Goals and Objectives*): (reactivos 51 al 55) Las organizaciones efectivas logran que la misión, la visión y la estrategia se vinculen con las metas y objetivos, dando a conocer a cada uno de sus empleados la dirección exacta de su trabajo.
- Visión (*Vision*): (reactivos 56 al 60) Toda organización exitosa debe tener una imagen clara y compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el

futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección (Bonavia, 2010).

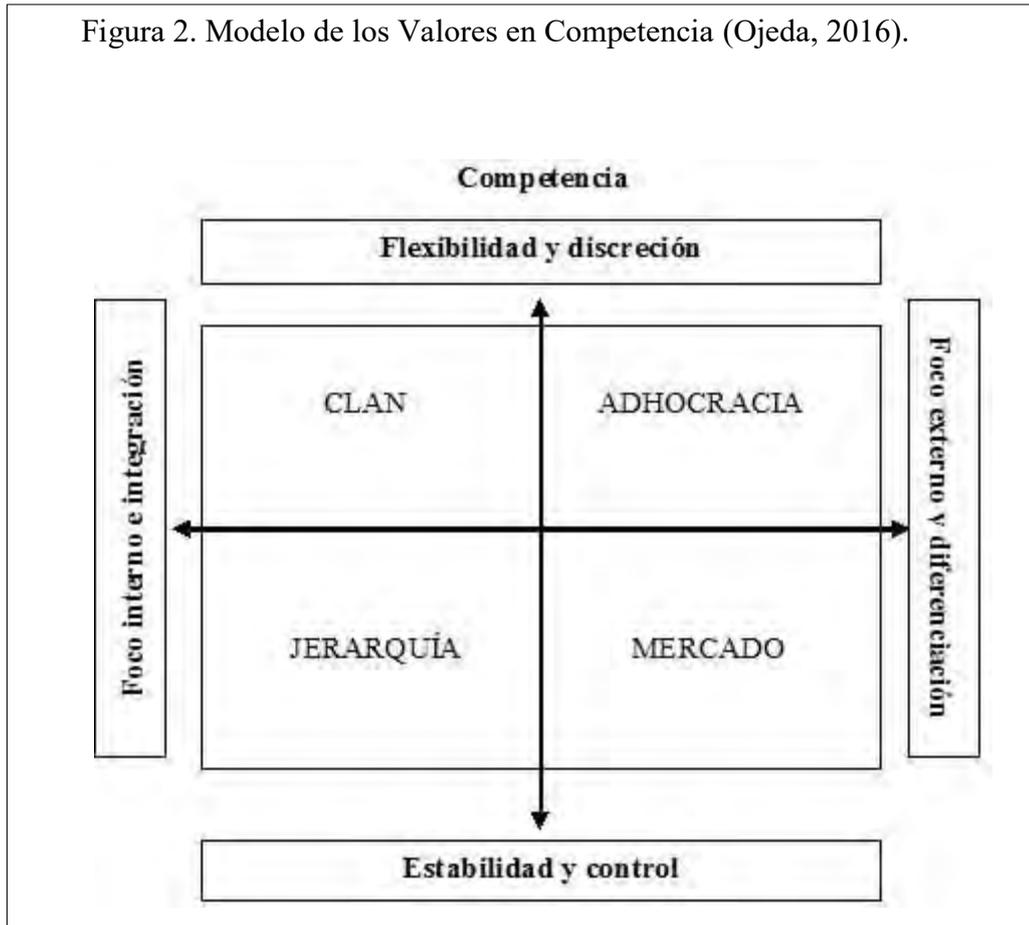
### **3.3.3 Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn**

La cultura organizacional proporciona y estimula una forma de estabilidad en los empleados; crea un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y aceptan y a su vez influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta cultura algunas veces es creada por el fundador de la compañía, otras más se desarrolla con el paso del tiempo de acuerdo a los retos y los obstáculos en el ambiente o a los equipos que trabajan en la misma (Cameron y Quinn, 1999).

El modelo de Cameron y Quinn (1999) presta una especial atención a algunos elementos configurativos como son la manera en que se concibe una organización, el patrón de comportamiento de las personas que conforman la organización, las pautas de actuación de los altos mandos como son la gerencia, el estilo de la dirección, los valores compartidos dentro de la organización y el éxito organizacional.

Considerando lo anterior, Cameron y Quinn (1999) propusieron una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en una tabla de dos por dos, empleando flexibilidad contra estabilidad y control e integración interna contra diferenciación externa, para crear cuatro tipos de cultura, de clan, adhocracia, jerarquía y mercado, tal como se muestra en la Figura 2. A esta metodología se le conoce como el modelo *Competing Values Framework* (CVF) (Sepúlveda, 2004).

Figura 2. Modelo de los Valores en Competencia (Ojeda, 2016).



Aunque la clasificación en cualquier actividad social es un ejercicio riesgoso, conviene intentarlo desde el punto de vista analítico como única vía para comprender la complejidad de las dimensiones tratadas, del resultado de este análisis multidimensional se desprende una de las mejores y más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura (Toca y Carrillo, 2009):

- Cultura grupal o de clan: En este tipo de cultura, los empleados se encuentran comprometidos con obtener resultados colectivos, observan los mandatos organizacionales, se guían en la actuación de la confianza, la preocupación por los compañeros y un compartir permanente. Su principal característica es que se rigen por una toma de decisiones participativa, forman consensos, existe cohesión entre los

empleados así como el compromiso mutuo, lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador (Goffee y Jones, 2001).

- **Cultura Adhocrática o de desarrollo:** Este tipo de cultura también se conoce como cultura de la inspiración, se deriva básicamente de las instituciones sociales. Los empleados creen completamente en el humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, encuentran la motivación en la importancia de las tareas, los miembros se caracterizan por ser dinámicos, emprendedores, sin temor al riesgo, innovadores, se basan en el crecimiento individual, las recompensas intrínsecas, flexibilidad e individualidad, así como autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados (Buch y Rivers, 2001).
- **Cultura jerárquica o burocrática:** En este tipo, se acuerda la forma a detalle, se programan resultados y se otorgan los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos. La rutina y la estandarización rige el rumbo de las actividades, las funciones son definidas de manera específica, a través de reglas. Para el funcionamiento de la organización, destacan las políticas organizacionales, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la estabilidad y seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido (Rad, 2006).
- **Cultura racional u orientada al mercado:** Se fundamenta en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Tiene como objetivos fundamentales la productividad y eficiencia, por ello se promueve el desarrollo de habilidades de los empleados y con base en ello se desarrollan nuevas teorías y tecnologías. Su objetivo principal es ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del

mercado. Las organizaciones que operan bajo este modelo se orientan hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas (Urrea, 2000).

### **3.3.4. Modelo de cultura organizacional de Edgar Schein**

Las organizaciones son el resultado del avance a lo largo de la historia, el cual ha sido sometido a un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, las organizaciones tienen como base la coherencia, pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en sus pensamientos y más aún los avances de la ciencia (Lozada, 2004).

Schein (1988) introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que tenían las organizaciones del concepto de cultura, la define entonces como "... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna...".

El modelo de Schein (1988) se compone de tres capas que se acumulan unas sobre otras para explicar cómo los valores fundamentales de una cultura organizacional forma a los elementos visibles dentro de las culturas (Fischman, 2015).

En 1988, Schein los conceptualiza como niveles de cultura, estos tres niveles de cultura tal como se muestran en la Figura 3, no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

- Nivel 1: Artefactos, está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresada de sus miembros. Lo que él llamó "artefactos", o los elementos visibles, las estructuras organizativas y procesos que uno ve, oye y siente la primera vez que encuentra a un nuevo grupo; incluyen prendas de vestir, los muebles y las historias entre otros elementos (Steckerl, 2005).
- Nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad, están conformados por las creencias que son validadas por un proceso social compartido por los miembros de la organización. Predicen gran parte del comportamiento de los trabajadores, incluyen las reglas y normas de comportamiento, principios sociales, estrategias, objetivos y filosofías con un valor intrínseco. Los valores adaptados son el origen del modo en que se hacen las cosas en la empresa, representa un mayor conocimiento de la cultura empresarial.
- Nivel 3: “Presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando este se ha dado repetidamente y queda a la larga asentado...” (Schein, 1988, pp. 30-32). Representa aquellos supuestos que son tomados como una verdad sin discusión, siendo difíciles de cuestionar, y al mismo tiempo, casi imposibles de justificar.

Figura 3. Modelo de cultura organizacional de Schein (Velasco, 2015).



Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Soria, 2008).

### 3.5 Intervención en la Cultura Organizacional

Para lograr una cultura organizacional sólida se requiere incidir en todo el personal de la organización, con el fin de lograr sentimientos, valores, y relaciones en las que predomine la lealtad, respeto, confianza y comunicación, además de que las conductas se basen en el ejemplo por parte de los gerentes y exista congruencia en dichas conductas. En algunos casos contar con avanzados equipos tecnológicos o un buen capital económico, no es suficiente para evitar conflictos depresivos en los trabajadores. Dichos estados de ánimo negativos,

afectan negativamente el desarrollo institucional, razón por la cual es necesario desarrollar programas institucionales para diagnosticarlos y prevenirlos (Davis y Newstrom, 1994).

El cambio organizacional se entiende como un fenómeno conceptualmente simple en el cual intervienen dos conceptos bien identificados; una situación inicial de la que se quiere o desea salir y una situación objetivo de la que se juzga como relativamente ventajosa con la finalidad de moverse de la situación actual a un equilibrio futuro. Si la situación actual, de la cual se desea salir, es manejada con estrategias de comunicación, retroalimentación y ajuste se puede decir que se trata de un desequilibrio estable, de lo contrario es un desequilibrio inestable (Dietrich, 1996).

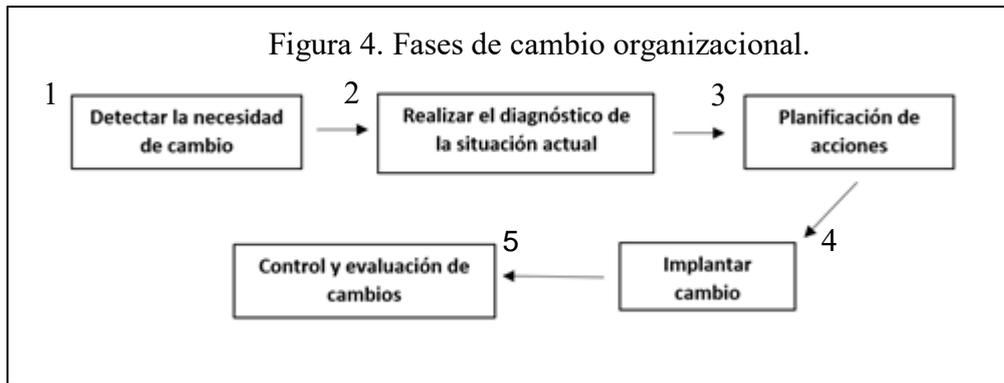
Hellriegel, Slocum y Woodman (2004) exponen que los mismos métodos básicos que se utilizan para conservar la cultura de una organización, se pueden emplear para modificarla. En otras palabras, la cultura se modifica si se cambia aquello a lo que los directivos y equipos prestan atención, las formas en que se enfrenta la crisis; los criterios de reclutamiento de nuevos miembros; los criterios de ascenso dentro de la organización, los criterios de premiación, y los ritos y ceremonias organizacionales.

La cultura de una organización puede ser fuerte o débil, dependiendo de las variables tales como la cohesión, los valores compartidos y el compromiso individual con los objetivos de la organización. La fortaleza de la cultura es importante pero debe contar con permeabilidad a modificaciones cuando el bienestar institucional está de por medio, por ejemplo, una cultura fuerte pero impermeable o resistente al cambio puede ser peor que, desde el punto de vista de la rentabilidad y de la competitividad, que una cultura débil pero innovadora (Gordon, 1996).

Según Vasco (1989) para la intervención cultural existen tres tipos de conocimientos o factores que deben ser tomados en cuenta, como se mencionan a continuación:

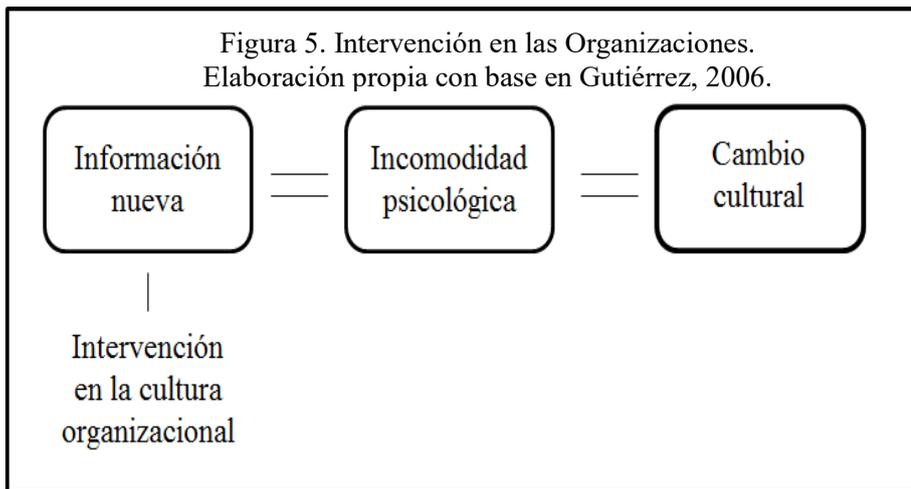
- En primera instancia se encuentra el conocimiento empírico analítico cuyo fin está orientado a la predicción y el control. Consiste en un tipo de saber que desea anticiparse a los hechos y, en ese sentido, actuar para orientarlos antes de que sucedan.
- En segundo lugar se encuentra el conocimiento histórico hermenéutico, con el cual hace referencia a las disciplinas cuyo interés está centrado en el proceso o fenómeno a estudiar, como menciona Hoyos (1986) es la perspectiva del estudio de la sociedad en la que se busca comprender cuál es el tipo de significado de un hecho, signo o proceso, una exploración de los hechos en el tiempo, a través del sentido que este tiempo cobra como acción humana colectiva.
- Finalmente, para Vasco (1989) hay un tipo de conocimiento crítico social movido por los intereses de develamiento, ruptura y emancipación, consiste en identificar los puntos centrales de cualquier proceso y ejercer una crítica racional; es el espacio de la pregunta y el debate, a la vez que una movilización a la actuación y a la vez optan por hallar un sentido ético en la base de su conocimiento.

Galpin (1995) considera que las fases de un cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: 1. Detectar la necesidad de cambio, 2. Realizar el diagnóstico de la situación actual, 3. Llevar a cabo la planificación de acciones, 4. Implantar el cambio y llevar a cabo el control y 5. Evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo. Tal como se ilustra en la figura 4.



Las organizaciones disponen de lo que se denomina elementos para la gestión del cambio, los que apoyarán los cambios que son los intangibles, entre ellos, la alta dirección que dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo. En el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo, se ha denominado, cambio tangible, estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje y reconocimientos y recompensas (Millan, 1991).

Atendamos ahora al sentido, ya no de una comprensión, sino de las prácticas propias. Una intervención en las organizaciones puede entenderse, en primera instancia tal y como se muestra en la Figura 5, como una forma de acción que busca generar transformaciones mediante la implementación de información nueva, lo cual genera inconformidad psicológica dentro de las personas que trabajan en la organización teniendo como resultado un cambio de conducta desde lo individual hasta un cambio de conducta grupal, a través de la concepción de cultura y la idea de organización que se establezca (Gutiérrez, 2006).



McCalman y Paton (1992) afirman que toda intervención debe responder a las claves de la eficiencia y la productividad definidas por la organización, ya que, el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes. El resultado de ese impacto va a permitir a los integrantes de una organización ciertas conductas y a la vez inhibir otras con el fin de alentar la participación en conjunto para el logro de objetivos mediante una conducta madura y comprometida por parte de todos sus miembros.

Kotter (1996) propone ocho pasos para lograr en forma exitosa la transformación de las organizaciones:

1. Establecer un Sentido de Urgencia
2. Formar una Coalición de Guía Poderosa
3. Crear una Visión
4. Comunicar la Visión
5. Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión
6. Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo
7. Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios
8. Institucionalizar los nuevos Métodos

El estudio de Kotter (1996) se basa en el análisis de muchos casos de gestión del cambio en el mundo y destaca dos lecciones fundamentales:

- La lección más general que se puede aprender de los casos de mayor éxito es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que generalmente requieren de un tiempo considerable. Saltarse algunos pasos solamente da la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio.
- Una segunda lección es que los errores críticos en alguna de las fases pueden tener un impacto devastador, reduciendo la velocidad e invalidando los beneficios duramente ganados. Quizás debido a la relativamente poca experiencia que se tiene en renovar las organizaciones, hasta las personas más capacitadas cometen por lo menos un error.

Finalmente, los distintos modelos revisados nos permiten enfrentar el proceso de cambio en las organizaciones como parte indisoluble de la vida empresarial, ya que es el primer paso para efectuar una gestión de calidad, al asumir esta perspectiva, las organizaciones enfrentan el miedo a la incertidumbre, ya que empezarán a valorar al cambio como un proceso natural que ofrece nuevas oportunidades de crecimiento para la organización.

## **CAPÍTULO 4: MÉTODO**

En el presente capítulo se desarrolla la metodología empleada en esta investigación para conocer la relación que hay entre las dimensiones de la Escala de Cultura Organizacional y las variables sociodemográficas de una muestra de trabajadores que conforman el CECyT No. 12.

### **4.1 Planteamiento del problema**

En los últimos años la cultura organizacional ha sido un tema que ha ido ganando mayor relevancia desde cuestiones académicas hasta organizacionales. Como ya se mencionó en el capítulo tres las organizaciones están formadas por individuos que trabajan día a día por objetivos en común lo que los hace compartir valores y creencias que es lo que ayuda a formar y fortalecer una cultura. Lo anterior genera que los individuos se conviertan en el recurso más importante de la organización. A pesar de que en México gran parte de la gestión se orienta hacia el recurso financiero, muchas empresas comienzan a dar más valor a su personal (Hernández y Mendoza, 2015).

La Cultura Organizacional es importante y fundamental ya que al existir y ser apreciada por los empleados, genera un impacto moral, lo que ayuda a incrementar la motivación, satisfacción y con ello la productividad de las organizaciones, es por ello que en esta investigación se busca conocer cuál es la relación que existe entre los veinte factores de los cuales se compone la ECO V.1.0 y las variables sociodemográficas estudiadas, con el fin de conocer cuál de ellas prevalece dentro del personal del CECyT 12 “José María Morelos” e incluso poder reconocer cuales necesitan ser reforzadas.

## **4.2 Preguntas de investigación**

¿Existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la ECO V.1.0 y las variables sociodemográficas en una muestra de mexicanos de una Institución Pública de Educación Media Superior?

## **4.3 Justificación**

Para estudiar la cultura organizacional es necesario medir diversos aspectos esenciales pero no visibles constituidos por valores, creencias, percepciones básicas que se concretan dentro de la organización a través de sus diferentes procesos. Algunos son más fáciles de medir que otros, dependiendo también del tipo de instrumento que se emplee. Este método de utilizar instrumentos psicométricos es el más utilizado actualmente para obtener la información de diversos factores.

Actualmente existen diversos instrumentos psicométricos que se aplican para medir la cultura en las organizaciones, dichos instrumentos son en su mayoría traducciones que no han pasado por una estricta revisión para su adaptación al idioma y por lo tanto no se estandariza a la población que se le aplica. Por tal motivo resulta inadecuado el empleo de estas escalas (Crespo y Labrador, 2013), es necesario que en México se desarrollen nuevas escalas para la población mexicana, tomando en cuenta aspectos culturales que haga de esa escala un instrumento único el cual sea validado y con la confiabilidad suficiente para el tipo de población que vive en México.

#### **4.4 Objetivo de la Investigación**

El objetivo de la presente investigación consistió en conocer si existía relación entre las variables sociodemográficas de una muestra de trabajadores mexicanos que ejercen en una Institución Pública de Educación Media Superior y las dimensiones de la ECO V.1.0 por medio de su piloteo.

#### **4.5 Hipótesis**

H0: No existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la ECO V.1.0 y las variables sociodemográficas de una muestra de trabajadores mexicanos del sector educativo.

H1: Existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la ECO V.1.0 y las variables sociodemográficas de una muestra de trabajadores mexicanos del sector educativo.

#### **4.6 Tipo y diseño de Investigación**

Se realizó una investigación *ex post facto* de carácter transversal, es decir, que se realizó la medición después de ocurrido (Fontes y García, 2010). La investigación tiene un alcance descriptivo y con un tipo de diseño no experimental ya que no se manipularon las variables.

#### **4.7 Población y Muestra**

Se aplicó la escala ECO V.1.0 a una muestra conformada por 207 trabajadores del CECyT No. 12 “José María Morelos” del Instituto Politécnico Nacional (IPN): 112 docentes y 95 personal administrativo, de los cuales 116 fueron mujeres y 91 hombres, con edades de entre 18 a 76 años, con antigüedad dentro del instituto desde 4 meses hasta 47 años; el nivel educativo de la mayoría fue licenciatura y el 95.7% laboran en un nivel operativo.

#### **4.9 Variables**

##### **Cultura organizacional**

- Definición conceptual: Denison (1990) afirma que “la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”.
- Definición operacional: puntaje obtenido a la respuesta de los reactivos de la Escala de Cultura Organizacional elaborada en el Proyecto PAPIIT IN306716 Titulado “Impacto de factores organizacionales y psicosociales en la salud ocupacional de trabajadores mexicanos” a cargo de la Dra. Juana Patlán Pérez.

##### **Variables socio demográficas**

- Definición conceptual: En la Sección II de la escala ECO V.1.0 se incluyen las variables socio demográficas definidas a continuación (RAE, 2017):
  - Sexo: Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas.

- Edad: Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales.
- Escolaridad: Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente.
- Sector en la que trabaja: Sector al que pertenece la organización en la que el trabajador labora (manufacturero, educativo, salud, servicios, gubernamental u otros)
- Antigüedad en la organización: Tiempo medido en años en que el trabajador ha realizado su labor en una organización.
- Antigüedad en el puesto: Tiempo medido en años en que el trabajador ha estado en un puesto dentro de una organización.
- Tipo de Organización: Pública, privada u otro.
- Promover a puestos superiores: Ascender a alguien a un empleo o categoría superiores.
- Ascensos: Cada uno de los grados señalados para el adelanto de una carrera o jerarquía.
- Años laborando: Tiempo medido en años que un trabajador ha permanecido laborando en su vida
- Sueldo mensual neto: Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional, después de deducir los gastos
- Tipo de trabajador: Asalariado, empresario, profesionista independiente, trabajador independiente u otro.
- Horas de trabajo: Tiempo de duración del trabajo diario.
- Horas extras: Horas trabajadas fuera de la jornada laboral.
- Área de trabajo: Área de la organización, a la que pertenece el trabajador.

- Puesto de trabajo: Lugar o denominación señalado para la ejecución del trabajo dentro de la organización.
- Nivel de puesto: directivo, Mandos medios, operativo u otros.
- Tipo de contrato: Por obra o tiempo determinado, por tiempo indeterminado, por temporada u otro.
- Personal a su cargo: Personas que dependen de la supervisión de alguien con mayor jerarquía.
- Turno: Matutino, vespertino, nocturno, mixto (mañana y tarde), especial (sábado y domingo u otros).
- Tamaño de la organización: Volumen de la magnitud de trabajadores dentro de una organización para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica.
- Contacto con clientes o usuarios: Relación o trato que se establece entre dos o más personas (directo, indirecto, ambos).
- Clientes que atiende: Número de alumnos a los cuales les brinda servicio referente a su trabajo.

#### **4.10 Instrumento de medición**

Para la medición de la cultura organizacional se utilizó la ECO V.1.0 desarrollada en el Proyecto PAPIIT IN306716 titulado “Impacto de factores organizacionales y psicosociales en la salud ocupacional de trabajadores mexicanos” cuyo responsable es la Dra. Juana Patlán Pérez. La ECO está conformada por 20 factores estructurados en cinco grupos tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Grupos y factores de la Escala de Cultura Organizacional.

<b>Grupo</b>	<b>Factor</b>
Cultura Orientada al Cambio.	F1. Cultura del Enfoque al Cliente. F2. Cultura de Innovación y Creatividad. F3. Cultura del Aprendizaje Organizacional. F4. Cultura de Adaptabilidad al Cambio.
Cultura Orientada a Resultados.	F5. Cultura de la Eficiencia. F6. Cultura de la Tarea. F7. Cultura de Orientación al Logro y Resultados. F8. Cultura de la Productividad.
Cultura Orientada al Trabajo en Equipo.	F9. Cultura de Trabajo en Equipo. F10. Cultura del Empowerment. F11. Cultura de Resolución de Conflictos. F12. Cultura de las Relaciones Interpersonales.
Valores Organizacionales.	F13. Cultura de Respeto. F14. Cultura de la Honestidad. F15. Cultura de la Responsabilidad. F16. Cultura del Compromiso.
Cultura Orientada al Personal.	F17. Cultura de Reconocimiento y Recompensas. F18. Cultura del Desarrollo de Personal. F19. Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo. F20. Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo.
Total	20

### **Factor 1. Cultura del Enfoque al Cliente**

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización (Alles, 2008).

## **F2. Cultura de Innovación y Creatividad**

Según Escorsa y Valls (2005), la innovación es sinónimo de cambio, la empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación. Para que la empresa sea innovadora se requiere de la creatividad del personal la cual se demuestra al dar existencia a algo novedoso.

## **F3. Cultura del Aprendizaje Organizacional**

Es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una organización ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlos (Castañeda y Fernández, 2007).

## **F4. Cultura de Adaptabilidad al Cambio**

Capacidad de la organización y su personal para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios tanto del exterior como del interior (Alles, 2008).

## **F5. Cultura de la Eficiencia**

Es lograr que la productividad sea favorable, donde productividad significa lograr el máximo resultado con una cantidad mínima (Castañeda y Fernández, 2007).

#### **F6. Cultura de la Tarea.**

La cultura de la tarea concentra sus esfuerzos en realizar labores específicos y encontrar el personal adecuado y los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos exitosos. Esta forma de cultura frecuentemente se desarrolla en organizaciones enfocadas en trabajos y/o tareas específicas o en proyectos llevados a cabo por un equipo de trabajo previamente asignado. Una cultura de la tarea, de acuerdo con Harrison (1987), es aquella en donde el poder está de alguna manera difundido a lo largo de la organización y en donde la experiencia pesa más que el carisma y la posición.

#### **F7. Cultura de Orientación al Logro y Resultados.**

Es la capacidad de la organización y su personal para lograr resultados, actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar la organización (Alles, 2008).

#### **F8. Cultura de la Productividad.**

Es la capacidad de la organización para obtener mayor eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de recursos obtenidos (Castañeda y Fernández, 2007).

#### **F9. Cultura de Trabajo en Equipo.**

Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo (Alles, 2008).

### **F10. Cultura del Empowerment.**

Los trabajadores tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. La cultura está basada en un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir y trabajar mejor (Alles, 2008)

.

### **F11. Cultura de Resolución de Conflictos.**

Proceso por el cual un conflicto de carácter intergrupalo, organizacional o interorganizacional es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través primero del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto y consiguientemente del establecimiento de las condiciones estructurales en las que las necesidades e intereses de todas las partes enfrentadas puedan ser satisfechas (Castañeda y Fernández, 2007).

### **F12. Cultura de las Relaciones Interpersonales.**

Percepción de la posibilidad que tiene el trabajador de comunicarse libre y en forma abierta con sus superiores, compañeros y personas vinculadas a la organización, como clientes o usuarios, permitiéndole establecer vínculos de confianza y apoyo, generando un entorno de trabajo más confortable (Patlán, 2016).

### **F13. Cultura de Respeto.**

Implica tener consideración por los otros, cercanos o no cercanos, humanos o no humanos. El respeto marca los límites a nuestras acciones para que no perjudiquen a los demás, es no tomar lo que no me pertenece, escuchar sin descalificar, no dañar ni ignorar a los otros, compartir el espacio sin invadir el ajeno, no perturbar la tranquilidad o el trabajo de los demás, considerar sus necesidad y condiciones de existencia (Castañeda y Fernández, 2007).

**F14. Cultura de la Honestidad.**

La honestidad es un valor que se expresa en comportamientos apropiados para nosotros mismos y para los demás. Con la honestidad se descartan actitudes tales como la apariencia, la hipocresía, la falsedad, la artificialidad, la arrogancia, la vanidad, la soberbia o el egoísmo. Ser honesto implica pensar con transparencia con nuestro yo interno y actuar transparentemente con todas las personas que nos rodean (Castañeda y Fernández, 2007).

**F15. Cultura de la Responsabilidad.**

Es entendido como la tendencia a actuar en correspondencia con el sentido del deber ante sí mismo y la sociedad, como una necesidad interna, que es fuente de vivencias positivas y se realiza independientemente de la obligación externa, a partir de la comprensión de su necesidad. Implica el compromiso con la calidad en el cumplimiento de las tareas, vencer los obstáculos para llevarlas a sus últimas consecuencias, así como la disposición a responder por sus actos (Alles, 2008).

**F16. Cultura del Compromiso.**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales (Alles, 2008).

### **F17. Cultura de Reconocimiento y Recompensas.**

El reconocimiento por el trabajo desempeñado consiste en reconocer, distinguir, felicitar, estimar o agradecer el trabajo desempeñado y los logros obtenidos por el trabajador en el desempeño de su trabajo. Preferentemente, el reconocimiento debe ser otorgado por los superiores y la organización como una respuesta a la calidad y oportunidad del trabajo desempeñado por los empleados, pudiendo existir la posibilidad de retroalimentar al trabajador para que el trabajador este motivado en el logro de metas (Guerra y Sansevero, 2008).

### **F18. Cultura del Desarrollo de Personal.**

Se refiere a la existencia de oportunidades que la organización ofrece al trabajador para aplicar y desarrollar sus habilidades en el trabajo, permitiéndole aprender conocimientos y desarrollar nuevas habilidades o reforzar aquellos que hayan sido adquiridos con anterioridad y que sean útiles para su desempeño y desarrollo laboral, con la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo a las capacidades, conocimientos, resultados y méritos laborales del trabajador, contribuyendo a que el trabajador tenga una carrera y perspectiva laboral de largo plazo en la organización (Patlán, 2016).

### **F19. Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo.**

La calidad de vida en el trabajo está relacionada con todos los aspectos del trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral de los trabajadores. Es un proceso dinámico y continuo en el cual la actividad laboral está organizada, objetiva y subjetivamente, a fin de contribuir al más completo desarrollo del ser humano, particularmente en el trabajo desempeñado en una organización (Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas, 2002).

## **F20. Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo.**

Se refiere al conjunto de medidas técnicas implementadas por las organizaciones, encaminadas a la prevención, protección y eliminación de los riesgos que ponen en peligro la salud, la vida, la integridad física de los trabajadores y el desarrollo de un trabajo saludable. La salud y la seguridad en el trabajo propicia que los trabajadores se desempeñen de manera segura, con la misma posibilidad de que se produzcan riesgos o daños a su salud (Patlán, 2016).

### **4.11 Procedimiento**

Se realizó la aplicación de la ECO V.1.0 a una muestra de docentes y personal administrativo del CECyT 12 “José María Morelos”. Para la aplicación se pidió autorización al director y posteriormente se contó con el apoyo de los jefes de área para difundir la información con su personal a cargo. El único requisito para poder contestar la escala fue que trabajaran en el CECyT No. 12 “José María Morelos”, con contrato indeterminado.

Antes de entregar la escala, se hizo una presentación de las aplicadoras además de explicar el motivo de aplicación de la misma, se les dieron las instrucciones pertinentes, se les mencionó la confidencialidad de las respuestas y que las aplicadoras estarían atentas a resolver cualquier duda que pudiera surgir, siempre y cuando no se afectará la naturalidad de las respuestas.

Se le entregó a cada participante una copia de la ECO V.1.0, después se les pidió que no dejarán ningún reactivo sin responder y que colocarán la primer respuesta que se les viniera a la mente con el fin de no prolongar mucho la aplicación.

Al finalizar la aplicación se les fue agradeciendo a cada uno su participación, posteriormente se le agradeció a los encargados de área y al director por el apoyo y permitir

que la aplicación se logrará en el menor tiempo posible. Se hizo la revisión de cada reactivo por cada instrumento para descartar aquellas escalas que no fueron contestadas por completo, al final se foliaron solo los instrumentos completos para identificarlos. Todos los datos fueron capturados en una base de datos para poder realizar el análisis de datos correspondiente.

#### **4.12 Análisis de datos**

La captura de datos se efectuó en el paquete estadístico SPSS versión 20.

- **Análisis descriptivos:** Una vez capturados los datos en el paquete estadístico, se realizó el análisis descriptivo de la muestra con la finalidad de determinar las características para las variables: Sexo, edad, escolaridad, antigüedad, ascensos, sueldo, horas trabajadas al día, horas extras, áreas de trabajo, puesto, nivel de puesto, personal a cargo, turno y número de clientes atendidos al día.
- **Análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach):** La finalidad de este análisis fue determinar la confiabilidad de la ECO V.1.0, en el que se tomaron en cuenta los reactivos del 1 al 240.
- **Análisis de correlación producto momento de Pearson:** Este análisis se efectuó para obtener el grado de correlación entre los factores de la escala y variables sociodemográficas.
- **Prueba t de Student:** Este análisis se realizó para identificar relaciones significativas entre las variables continuas y aquellas variables sociodemográficas categóricas de dos categorías.
- **Análisis de Varianza (ANOVA):** Este análisis se realizó para determinar la relación estadísticamente significativa entre los factores de la escala y las variables sociodemográficas de más de dos categorías.



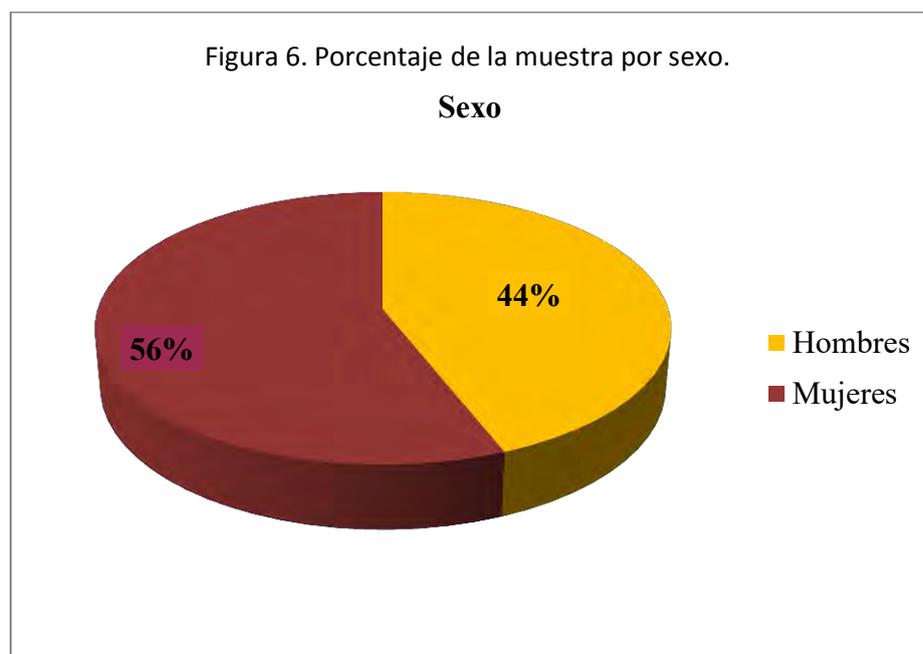
## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

### 5.1 Estadísticas descriptivas de la muestra

En este apartado se presentan las estadísticas descriptivas de las variables sociodemográficas consideradas para la presente investigación. Se consideró el total de la muestra (n=207) y se reportan los datos obtenidos de sus respuestas.

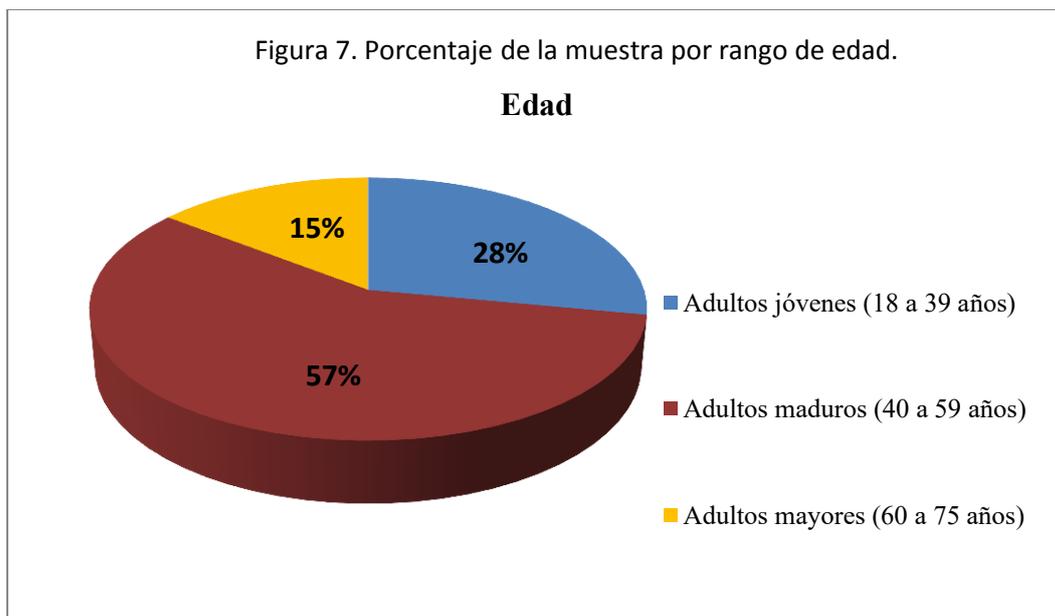
#### Sexo

En la Figura 6 se muestra una distribución del total de la muestra, el 56%, (n=116), declararon ser mujeres y el 44%, (n=91) ser hombres.



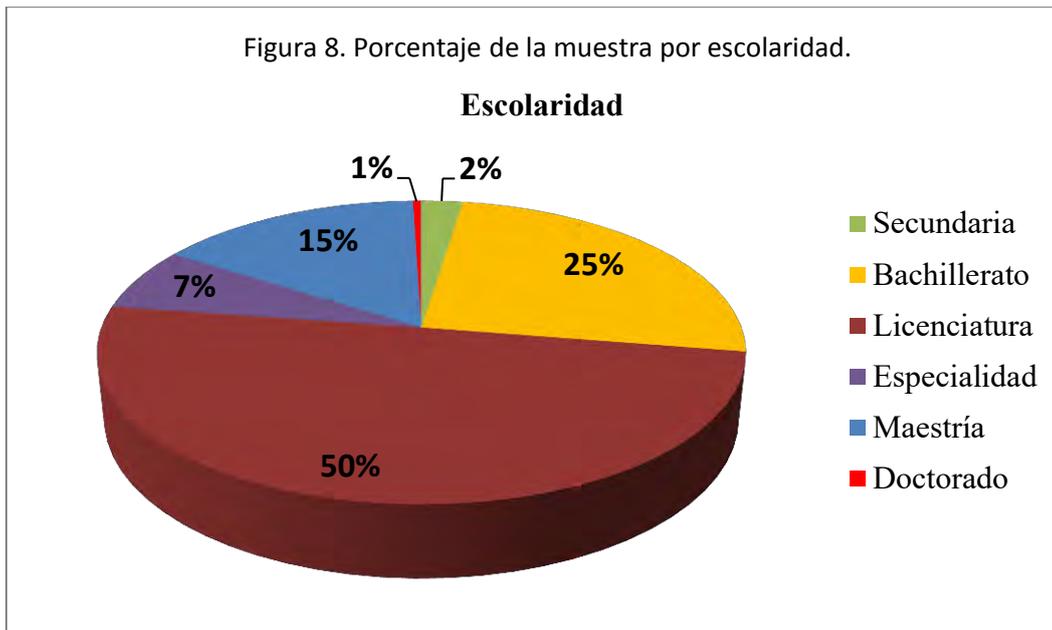
## Edad

Tal como se muestra en la Figura 7, las edades obtenidas de la muestra oscilaron de entre los 18 a los 76 años. Para el análisis de datos se dividieron en tres grupos según las etapas de la vida adulta descritas por Chávez (2002): adultos jóvenes, adultos maduros, adultos mayores. El grupo de adultos jóvenes (18 a 39 años) se conformó por el 28% de la muestra (n=58), el grupo de adultos maduros (40 a 59 años) correspondió al 57.5% de la muestra (n=119) y el grupo de adultos mayores (60 a 75 años) se conformó por el 14.5% de la muestra (n=30).



## Escolaridad

Se muestra en la Figura 8 del total de la muestra, el 2.4% (n=5) declaró tener como máximo grado de estudios la secundaria, el 25.1% (n=52) tener el grado de bachillerato o carrera técnica, el 49.8% (n=103) contar con el grado de licenciatura, el 6.8% (n=14) tener grado de especialidad, el 15.5% (n=32) tener grado de maestría y el .5% (n=1) tener grado de doctorado.



### Antigüedad en la organización.

Del total de la muestra, el 41.1% (n=85) declararon llevar de 0.33 a 10 años laborando en la organización, de 11 a 20 años el 34.8% (n=72), de 21 a 30 años el 15.0% (n=31), de 31 a 40 años el 7.7% (n=16) y de 41 años o más el 1.4% (n=3), tal como se figura en la tabla 2.

Tabla 2.

Porcentaje de la muestra por antigüedad en la organización

Antigüedad en la organización	Frecuencia	%	% válido
De 0.33 a 10 años	85	41.1	41.1
11 a 20 años	72	34.8	34.8
21 a 30 años	31	15.0	15.0
31 a 40	16	7.7	7.7
41 años o más	3	1.4	1.4
Total	207	100.0	100.0

### Antigüedad en el puesto actual.

Del total de la muestra, el 56.0% (n=116) declararon llevar de 0.33 a 10 años laborando en el puesto actual, de 11 a 20 años el 30.0% (n=62), de 21 a 30 años el 8.7.0% (n=18), de 31 a 40 años el 3.9% (n=8) y de 41 años o más el 1.4% (n=3), tal como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3.

Porcentaje de la muestra en antigüedad en el puesto actual			
Antigüedad en el puesto actual	Frecuencia	%	% válido
De 0.33 a 10 años	116	56.0	56.0
11 a 20 años	62	30.0	30.0
21 a 30 años	18	8.7	8.7
31 a 40	8	3.9	3.9
41 años o más	3	1.4	1.4
Total	207	100.0	100.0

### Ascensos.

En la Figura 9 se muestra del total de la muestra, el 33% (n=68) declararon haber sido beneficiados con un ascenso, en contraste el 67% (n=139) manifestó no haber recibido ascenso alguno.



### Ascensos recibidos.

Del total de la muestra, el 45.9% (n=95) declararon no haber recibido ascenso alguno, el 16.9% (n=35) manifestó haber recibido un ascenso, el 12.6% (n=26) dos ascensos, tres ascensos fueron recibidos por el 11.1% (n=23), el 3.9% (n=8) declaró haber recibido cuatro ascensos, el 4.8% (n=10) declaró haber recibido cinco ascensos, seis ascensos fueron otorgados al 3.4% (n=7), finalmente el 1.4% (n=3) declaró haber recibido siete ascensos, tal como se muestra en la tabla 4:

Tabla 4.

Porcentaje de la muestra por cantidad de ascensos recibidos			
Cantidad de ascensos recibidos	Frecuencia	%	% válido
0	95	45.9	45.9
1	35	16.9	16.9
2	26	12.6	12.6
3	23	11.1	11.1
4	8	3.9	3.9
5	10	4.8	4.8
6	7	3.4	3.4
7	3	1.4	1.4
Total	207	100.0	100.0

### Años trabajados en la vida.

Del total de la muestra, el 37.7% (n=78) declaró estar trabajando durante 1 a 20 años, el 54.1% (n=112) manifestó laborar en un rango de 21 a 40 años, mientras que el 8.2% (n=17) dijo estar laborando de 41 a 60 años, tal como se observa en la tabla 5.

Tabla 5.

Porcentaje de la muestra por años trabajados en la vida			
Años trabajados en la vida	Frecuencia	%	% válido
1-20 años	78	37.7	37.7
21-40 años	112	54.1	54.1
41-60 años	17	8.2	8.2
Total	207	100.0	100.0

### Sueldo mensual neto

Del total de la muestra, el 60.9% (n=126) declaró percibir un sueldo mensual entre los \$1,000 a los \$10,000, el 29% (n=60) manifestó percibir un sueldo mensual entre \$11,000 a \$20,000, el 7.2% dijo ganar entre \$21,000 a \$30,000, mientras que el 2.9% (n=6) mencionó percibir un sueldo entre \$31,000 a \$40,000, tal como se demuestra en la tabla 6.

Tabla 6.

Porcentaje de la muestra por sueldo mensual neto			
Sueldo mensual neto	Frecuencia	%	% válido
\$1,000 a \$10,000	126	60.9	60.9
\$11,000 a \$20,000	60	29.0	29.0
\$21,000 a \$30,000	15	7.2	7.2
\$31,000 a \$40,000	6	2.9	2.9
Total	207	100.0	100.0

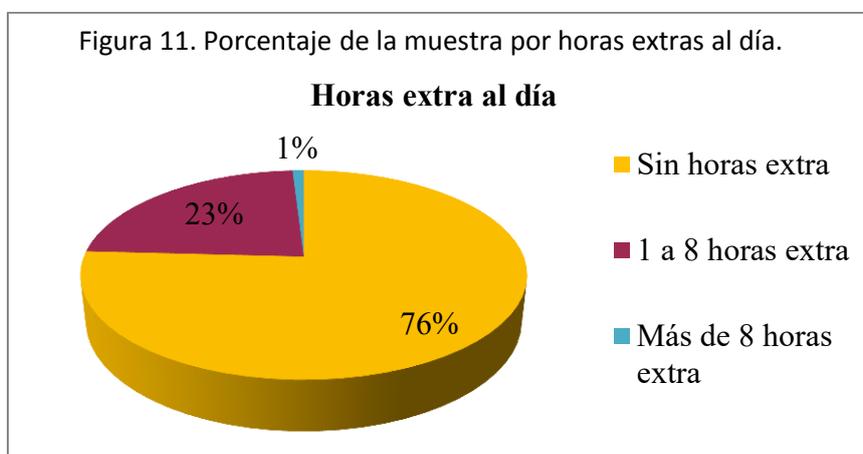
### Horas del trabajo al día

Del total de la muestra, el 82% (n=170) tiene una jornada laboral tradicional de 8 horas, por el contrario, el 18% (n=37) restante, trabaja una jornada mayor a 8 horas, tal como se observa en la figura 10:



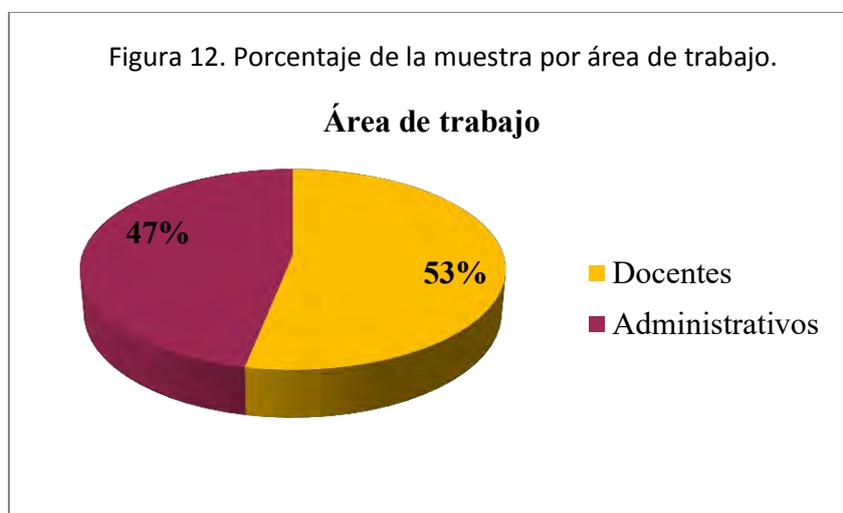
### Horas extra al día

Del total de la muestra, el 76% (n=157) manifestó no contar con horas extra, por el contrario, el 23% (n=48) dijo tener de 1 a 8 horas extra, y el 1% (n=2) restante, cumple con una jornada mayor a 8 horas extra, tal como se demuestra en la figura 11:



### Área de trabajo

Del total de la muestra, el 53% (n=110) dijo ser personal docente, mientras que el 47% (n=97) indicó ser personal administrativo (Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación), tal como se observa en la figura 12:



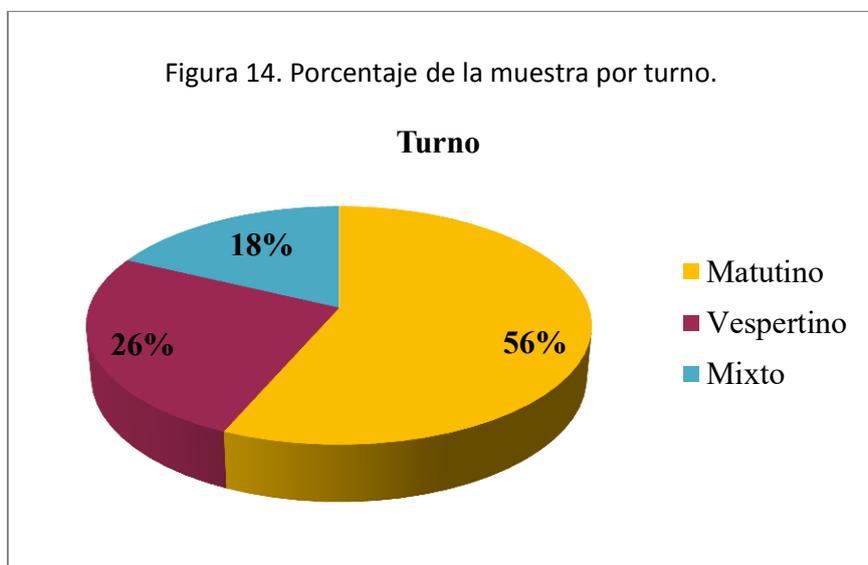
### Nivel de puesto

Del total de la muestra, el 96% (n=198) expresó ser personal operativo, mientras que el 4% (n=9) indicó ser personal mando medio, tal como se muestra en la figura 13:



### Turno

Del total de la muestra, el 56% (n=117) expresó laborar en un horario matutino, mientras que el 26% (n=53) indicó llevar a cabo sus labores en un horario vespertino y el 18% (n=37) indicó trabajar en un horario mixto, tal como se observa en la figura 14:



### Clientes atendidos al día

Del total de la muestra, el 1.4% (n=3) mencionó no tener contacto con clientes, el 89.9% (n=186) declaró atender entre 1 a 200 clientes, el 7.7% (n=16) indicó atender de 201 a 400 clientes por día, mientras que el 1% (n=2) señaló atender a 401 clientes o más , tal como se demuestra en la tabla 7:

Tabla 7.

Porcentaje de la muestra por clientes atendidos al día.

Clientes atendidos al día	Frecuencia	%	% válido
0	3	1.4	1.4
1 a 200	186	89.9	89.9
201 a 400	16	7.7	7.7
401 a más	2	1.0	1.0
Total	207	100.0	100.0

## **5.2 Confiabilidad de la Escala de Cultura Organizacional**

La confiabilidad del instrumento por factor y el total de reactivos con coeficientes de confiabilidad altos se muestran en la tabla 8. El Alpha de Cronbach de la escala por factor osciló entre 0.719 y 0.894.

Los factores con menor coeficiente de confiabilidad fueron: F16 Cultura del Compromiso ( $\alpha= 0.719$ ), F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales ( $\alpha= 0.749$ ), F6 Cultura de la Tarea ( $\alpha= 0.757$ ). Por el contrario, los factores que mostraron coeficientes de confiabilidad más altos fueron: F9 Cultura de Trabajo en Equipo ( $\alpha= 0.894$ ), F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas ( $\alpha= 0.887$ ), F1 Cultura del Enfoque al Cliente ( $\alpha= 0.884$ ).

Para obtener un Alpha de Cronbach alto en cada factor, se fueron eliminando reactivos. En total se eliminaron 111 reactivos tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 8. Alpha de Cronbach de la Escala de Cultura Organizacional

Grupo	Factor	Reactivos eliminados en el análisis de confiabilidad	Total de reactivos por factor	Alpha de Cronbach
G1. Cultura Orientada al Cambio.	F1. Cultura del Enfoque al Cliente.	6	6	0.88
	F2. Cultura de Innovación y Creatividad.	7	5	0.77
	F3. Cultura del Aprendizaje Organizacional.	6	6	0.76
	F4. Cultura de Adaptabilidad al Cambio.	4	8	0.85
G2. Cultura Orientada a Resultados.	F5. Cultura de la Eficiencia.	6	6	0.81
	F6. Cultura de la Tarea.	4	8	0.75
	F7. Cultura de Orientación al Logro y Resultados.	6	6	0.76
	F8. Cultura de la Productividad.	7	5	0.76
G3. Cultura Orientada al Trabajo en Equipo.	F9. Cultura de Trabajo en Equipo.	3	9	0.89
	F10. Cultura del <i>Empowerment</i> .	5	7	0.77
	F11. Cultura de Resolución de Conflictos.	4	8	0.88
	F12. Cultura de las Relaciones Interpersonales.	7	5	0.74
G4. Valores Organizacionales.	F13. Cultura de Respeto.	6	6	0.84
	F14. Cultura de la Honestidad.	6	6	0.87
	F15. Cultura de la Responsabilidad.	6	6	0.76
	F16. Cultura del Compromiso.	6	6	0.71
G5. Cultura Orientada al Personal.	F17. Cultura de Reconocimiento y Recompensas.	5	7	0.88
	F18. Cultura del Desarrollo de Personal.	5	7	0.86
	F19. Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo.	6	6	0.82
	F20. Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo.	6	6	0.82
Total	20	111	129	

Tabla 9. Ítems eliminados de la Escala de Cultura Organizacional

<b>Grupo</b>	<b>Factor</b>	<b>Reactivos eliminados</b>	<b>Total</b>
Cultura Orientada al Cambio.	F1. Cultura del Enfoque al Cliente.	42,59,112,151,176,204	6
	F2. Cultura de Innovación y Creatividad.	5,47,53,97,153,194,207	7
	F3. Cultura del Aprendizaje Organizacional.	32,50,135,175,186,219	6
	F4. Cultura de Adaptabilidad al Cambio.	34,62,106,225	4
Cultura Orientada a Resultados.	F5. Cultura de la Eficiencia.	3,54,101,136,163,240	6
	F6. Cultura de la Tarea.	83,98,107,140	4
	F7. Cultura de Orientación al Logro y Resultados.	76,79,111,116,120,149	6
	F8. Cultura de la Productividad.	1,67,134,147,183,196,227	7
Cultura Orientada al Trabajo en Equipo.	F9. Cultura de Trabajo en Equipo.	148,165,220	3
	F10. Cultura del Empowerment.	16,20,95,112,141	5
	F11. Cultura de Resolución de Conflictos.	4,18,58,96	4
	F12. Cultura de las Relaciones Interpersonales.	11,29,39,86,164,179,195	7
Valores Organizacionales.	F13. Cultura de Respeto.	41,82,119,173,185,211	6
	F14. Cultura de la Honestidad.	27,35,63,145,206,222	6
	F15. Cultura de la Responsabilidad.	15,25,55,162,193,231	6
	F16. Cultura del Compromiso.	14,23,30,70,132,148	6
Cultura Orientada al Personal.	F17. Cultura de Reconocimiento y Recompensas.	31,49,131,155,168	5
	F18. Cultura del Desarrollo de Personal.	18,24,37,103,184,316	5
	F19. Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo.	10,64,65,181,188,197	6
	F20. Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo.	46,75,154,209,221,223	6
<b>Total</b>	<b>20</b>		<b>111</b>

### 5.3. Estadísticas descriptivas de la Escala de Cultura Organizacional

En la Figura 15 se muestran las estadísticas descriptivas de los factores de la escala ECO. Las puntuaciones medias más bajas tal como se reportan en la Tabla 10 se identificaron en los factores F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales, F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo y F10 Cultura del Empowerment. Contrariamente, las puntuaciones medias más altas se identificaron en los factores F13 Cultura de Respeto, F9 Cultura del Trabajo en Equipo y F14 Cultura de la Honestidad.

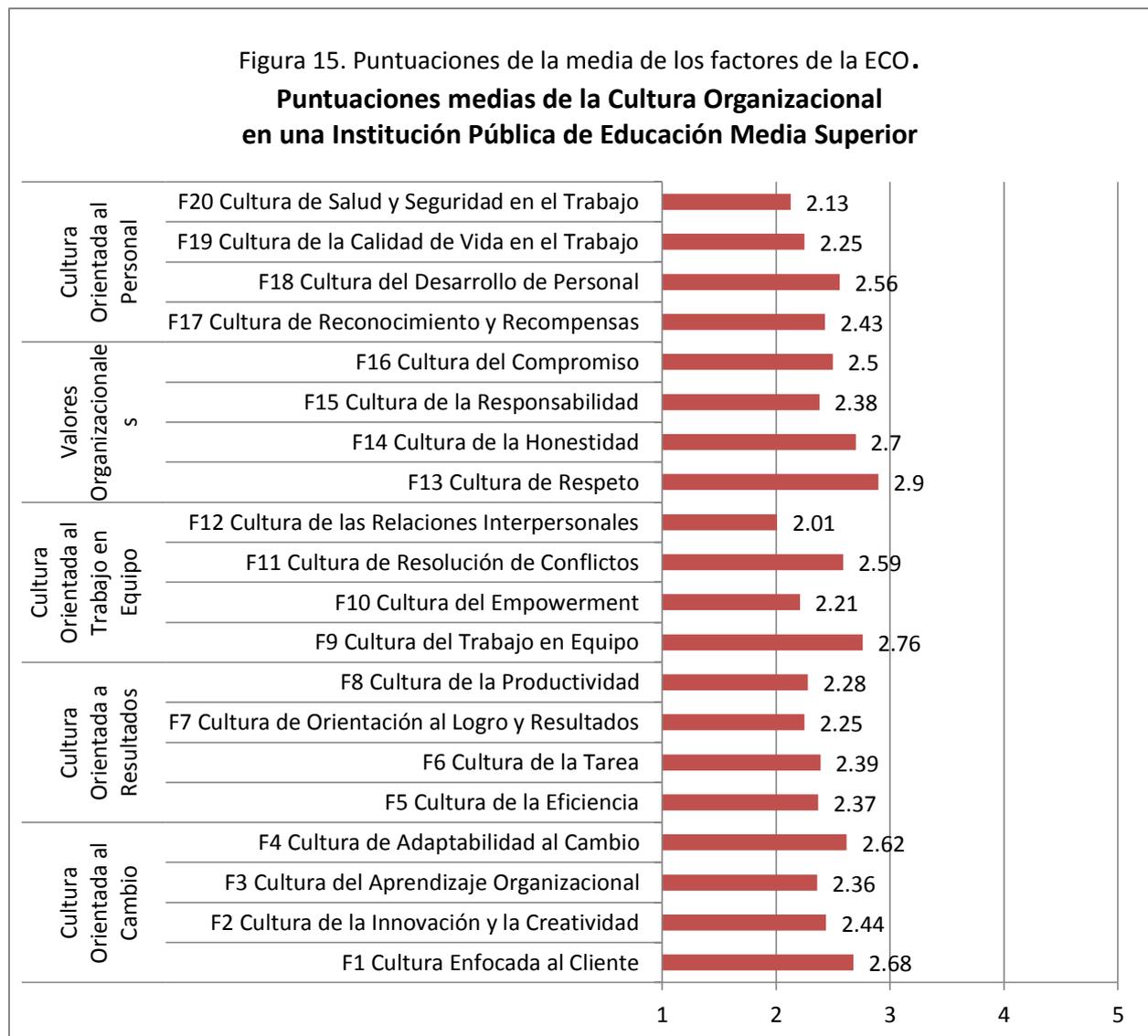


Tabla 10.

Puntuaciones de las estadísticas descriptivas de los factores de la ECO.

<b>Factores de la ECO</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
F1 Cultura Enfocada al Cliente	207	2.68	2.83	2.83	.46	1.00	3.50
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	207	2.44	2.40	2.40	.59	1.00	4.00
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	207	2.36	2.33	2.33	.58	1.00	4.00
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	207	2.62	2.62	3.00	.52	1.13	4.00
F5 Cultura de la Eficiencia	207	2.37	2.33	2.00	.61	1.00	4.00
F6 Cultura de la Tarea	207	2.39	2.50	2.50	.51	1.00	3.88
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	207	2.25	2.33	2.33	.55	1.00	3.83
F8 Cultura de la Productividad	206	2.28	2.20	2.00	.62	1.00	3.80
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	207	2.76	2.77	3.00	.57	1.11	4.00
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	207	2.21	2.14	2.14	.51	1.00	4.00
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	207	2.59	2.62	3.00	.55	1.00	4.00
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	207	2.01	2.00	2.00	.55	1.00	3.60
F13 Cultura de Respeto	206	2.90	3.00	3.00	.56	1.00	4.00
F14 Cultura de la Honestidad	207	2.70	2.83	3.00	.65	1.00	4.00
F15 Cultura de la Responsabilidad	207	2.38	2.50	2.50	.55	1.00	4.00
F16 Cultura del Compromiso	207	2.50	2.50	2.33	.54	1.00	3.83
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	206	2.43	2.42	2.00	.65	1.00	4.00
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	207	2.56	2.71	3.00	.65	1.00	4.00
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	206	2.25	2.16	2.00	.60	1.00	4.00
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	207	2.13	2.00	2.00	.58166	1.00	4.00

## **5.4 Correlaciones entre los factores de la Escala de Cultura Organizacional**

Los resultados de la Tabla 11, indican que se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre los factores que se mencionan a continuación.

### **Relación del Factor 1: Cultura Enfocada al Cliente**

Se identificó una correlación positiva y significativa entre Cultura Enfocada al Cliente y F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r=.711$ ;  $p= 0.01$ ), F14 Cultura de la Honestidad ( $r=.701$ ;  $p= 0.01$ ) y F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r=.699$ ;  $p= 0.01$ ), lo cual se relaciona con el comportamiento que se observó dentro de las áreas de trabajo. Estos resultados indican que cuando existe una cultura enfocada al cliente los trabajadores atienden a los clientes y desarrollan trabajo en equipo al dividir el personal sus actividades administrativas entre los mismos miembros del departamento para sacar en tiempo y forma el trabajo, es decir turnarse y apoyarse para la atención de los mismos.

De igual forma se identificó que cuando existe mayor cultura enfocada al cliente el personal presenta una mayor cultura de la honestidad, es decir el personal es honesto con los clientes respecto al tiempo que tardan los procesos. Finalmente, una mayor cultura enfocada al cliente está asociada positivamente a que el personal adquiera adaptabilidad al cambio debido a la diversidad de gente que se atiende día con día.

Las correlaciones significativas negativas se identificaron entre el factor F5 Cultura de la Eficiencia ( $r= -.544$ ;  $p= 0.01$ ), F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $r= -.429$ ;  $p= 0.01$ ), F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r= -.424$ ;  $p= 0.01$ ) lo que indica que el trabajador al enfocarse en la atención a clientes, reduce la eficiencia en el trabajo, la Calidad de Vida en el Trabajo y el logro de resultados. Esto se debe probablemente a que cuando los trabajadores presentan una mayor cultura enfocada al cliente no les es posible

realizar todas las tareas administrativas trayendo como consecuencia la disminución de calidad de vida en el trabajo obteniendo bajos logros y resultados en el trabajo.

### **Relación del Factor 2: Cultura de la Innovación y la Creatividad**

Las correlaciones significativas positivas más altas se identificaron entre los factores F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional ( $r = .732$ ;  $p = 0.01$ ), F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = .722$ ;  $p = 0.01$ ) y F10 Cultura del *Empowerment* ( $r = .717$ ;  $p = 0.01$ ). Estos resultados indican que cuando existe una cultura de la innovación y la creatividad los trabajadores demuestran alto interés en el aprendizaje organizacional, los trabajadores aprenden procesos que facilitan el desarrollo de destrezas basadas en aptitudes y características personales para el mejoramiento continuo de sus funciones dentro de la organización.

También al presentarse una cultura de innovación y creatividad los trabajadores demuestran mayor orientación al logro y resultados, es decir se fijan metas únicas que ayuden al cumplimiento de objetivos. Por último se puede asociar una mayor cultura de innovación y creatividad con la presencia del *empowerment* ya que los trabajadores tienden a tomar el control de las funciones que les fueron delegadas por sus superiores, lo cual aumenta su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso.

Por el contrario, se identificó una correlación negativa y significativa entre los factores F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.595$ ;  $p = 0.01$ ), F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $r = -.582$ ;  $p = 0.01$ ) y F14 Cultura de la Honestidad ( $r = -.528$ ;  $p = 0.01$ ), lo anterior nos indica que al existir una mayor cultura de la innovación y la creatividad los trabajadores muestran un apego en el control de su trabajo evitando el cambio lo que genera una menor adaptabilidad al cambio, tal resistencia impide que el trabajador se desarrolle personalmente frenando su crecimiento lo que probablemente origine falta de compromiso y

lealtad por parte de ellos en asuntos relacionados con la honestidad al exponer sus ideas y mostrar sus verdaderas aptitudes personales.

### **Relación del Factor 3: Cultura del Aprendizaje Organizacional**

Se encontraron correlaciones significativas y positivas con los factores F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad ( $r = .732$ ;  $p = 0.01$ ), F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = .709$ ;  $p = 0.01$ ) y F5 Cultura de la Eficiencia ( $p = .652$ ;  $r = 0.01$ ) lo anterior indica que cuando existe una cultura del aprendizaje organizacional, incrementa la innovación y creatividad, el logro y resultados así como la eficiencia, dichos resultados se relacionan con que los trabajadores aumentan su interés en los procesos organizacionales haciendo uso de la innovación y creatividad en sus actividades.

También se puede identificar una alta cultura de orientación al logro y resultados cuando en los trabajadores existe una mayor cultura del aprendizaje organizacional esto puede ser ya que se demuestra un desarrollo positivo en el mejoramiento continuo de sus funciones y logro de resultados atendiendo las necesidades del cliente y desarrollando la capacidad para cumplir sus actividades bajo los estándares establecidos para cada función, lo anterior también nos indica que al existir una cultura del aprendizaje organizacional positivo se asocia con una alta cultura de la eficiencia.

Se mostró una relación estadísticamente significativa y negativa entre los factores F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $r = -.593$ ;  $p = 0.01$ ), F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.553$ ;  $p = 0.01$ ) y F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.549$ ;  $p = 0.01$ ), lo cual indica que al existir mayor Cultura del Aprendizaje Organizacional, existe menor desarrollo de personal, resolución de conflictos y adaptabilidad al cambio; lo cual existe en los trabajadores al manifestar menos interés por el desarrollo de personal ya que se ven forzados a cumplir diversos resultados, no hay motivación ni novedad en los cursos de

capacitación que ofrece el IPN a sus trabajadores, por lo tanto, existe menor desarrollo de personal; en cuanto a la resolución de conflictos, los trabajadores conocen los procesos de solución, sin embargo, evaden la responsabilidad otorgándosela al jefe directo, ya que ellos son los facultados para tomar decisiones, de igual forma, la Cultura de Aprendizaje Organizacional es muy apegada a los procesos administrativos, por lo que los trabajadores se resisten a los cambios para evitar ser sancionados.

#### **Relación del Factor 4: Cultura de Adaptabilidad al Cambio**

Se hallaron correlaciones positivas estadísticamente significativas entre los factores F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = .805$ ;  $p = 0.01$ ), F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r = .776$ ;  $p = 0.01$ ) y F14 Cultura de la Honestidad ( $r = .769$ ;  $p = 0.01$ ), lo anterior tiene una relación con el comportamiento observado dentro del área del trabajo. Demostrando que cuando existe una mayor cultura de adaptabilidad al cambio, los trabajadores tienden a presentar una mayor habilidad y cooperación al tratarse de la resolución de conflictos dentro de su área de trabajo. De igual manera una cultura de adaptabilidad al cambio alta genera que todo el personal demuestre mayor colaboración y compañerismo es decir, una mayor cultura del trabajo en equipo. A la par cuando se presenta una mayor cultura de adaptabilidad al cambio también se ve reflejado en la cultura de la honestidad, cuando entre los trabajadores existe y se fomenta una comunicación más directa, clara y honesta.

Se identificó una correlación estadísticamente significativa negativa entre los factores F5 Cultura de la Eficiencia ( $r = -.619$ ;  $p = 0.01$ ), F8 Cultura de la Productividad ( $r = -.597$ ;  $p = 0.01$ ) y F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad ( $r = -.595$ ;  $p = 0.01$ ), los trabajadores demostraron dificultad en la capacidad para realizar o cumplir una función eficazmente cuando se ven sometidos a algún cambio lo que ocasiona una disminución en el alcance de resultados. Lo anterior indica que cuando los trabajadores tienden a enfocarse y adaptarse a los cambios se va a reducir considerablemente su eficiencia, su productividad y los canales de

innovación y creatividad. Probablemente se debe a que los trabajadores al tratar de adaptarse a algún proceso laboral disminuyen su trabajo, lo que perjudica el logro de objetivos y la manera en que se realizan.

### **Relación del Factor 5: Cultura de la Eficiencia**

Las correlaciones significativas positivas más altas se hallaron entre los factores F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad ( $r = .702$ ;  $p = 0.01$ ), F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = .693$ ;  $p = 0.01$ ) y F8 Cultura de la Productividad ( $r = .684$ ;  $p = 0.01$ ), lo cual indica que a mayor Cultura de la Eficiencia, mayor innovación, creatividad, mayor logro de resultados y productividad, se relaciona con la manera en que los trabajadores demuestran su capacidad para cumplir bajo los estándares establecidos su función, gracias al desarrollo de las destrezas que adquieren para el mejoramiento continuo de sus funciones, logrando los resultados esperados cuando se les permite innovar aumentando así la productividad del personal.

Se identificó una correlación negativa estadísticamente significativa entre los factores F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.619$ ;  $p = 0.01$ ), F14 Cultura de la Honestidad ( $r = -.594$ ;  $p = 0.01$ ) y F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.591$ ;  $p = 0.01$ ) lo que se relaciona con mayor Cultura de la Eficiencia, menor adaptabilidad al cambio, honestidad y resolución de conflictos; puede ser relacionado con qué; los trabajadores muestran mayor dificultad de adaptación, mientras se es más eficiente, ya que los trabajadores conocen tan bien su trabajo, que al ser cambiados de puesto, provoca la disminución en la capacidad para realizar una función, debido al desconocimiento de las mismas funciones, el trabajador se vuelve deshonesto al omitir la verdad sobre sus aptitudes con el fin de evitar las tareas tediosas, entre más eficientes los trabajadores, menos se involucran en la resolución de conflictos, pues su trabajo es más importante que entrometerse en otros asuntos.

### **Relación del Factor 6: Cultura de la Tarea**

Se identificó una correlación positiva significativa, entre los factores F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $r = .743$ ;  $p = 0.01$ ), F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = .699$ ;  $p = 0.01$ ) y F8 Cultura de la Productividad ( $r = .699$ ;  $p = 0.01$ ) lo cual indica que cuando se presenta entre los trabajadores una mayor cultura enfocada a la tarea se tiende a favorecer su calidad de vida en el aspecto laboral, es decir que tiene un impacto positivo al momento de delegar tareas y trabajar a la par con las necesidades de cada uno de los colaboradores. Así mismo aumenta la orientación al logro y resultados, ya que los trabajadores se enfocan por alcanzar los objetivos que el trabajo demanda. Por último el tener una mayor cultura de la tarea no solo se ve reflejado positivamente en la calidad de vida en el trabajo, orientación al logro y resultados, sino también nos muestra una mayor productividad en donde cada uno de los trabajadores al contar con objetivos claros y calidad de vida van a aumentar su productividad debido a la visión y enfoque en la tarea que realizan diariamente.

Las correlaciones significativas negativas se hallaron entre el factor F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.615$ ;  $p = 0.01$ ), F14 Cultura de la Honestidad ( $r = -.531$ ;  $p = 0.01$ ) y F13 Cultura de Respeto ( $r = -.518$ ;  $p = 0.01$ ). Con los resultados anteriores se puede demostrar que cuando el trabajador presenta una mayor cultura enfocada a la tarea disminuye su eficacia al momento de resolver conflictos, ser honestos con sus tareas encomendadas, así mismo se genera una disminución con respecto a su cultura de respeto. Por lo tanto los trabajadores no muestran la suficiente confianza al apoyar a sus compañeros cuando se presenta algún conflicto, no hay veracidad en los procesos lo que provoca que dentro del área de trabajo probablemente no se le dé el respeto suficiente a las aportaciones de otros.

### **Relación del Factor 7: Cultura de Orientación al Logro y Resultados**

Se identificó una correlación positiva y significativa entre los factores F8 Cultura de la Productividad ( $r = .768$ ;  $p = 0.01$ ), F16 Cultura del Compromiso ( $r = .766$ ;  $p = 0.01$ ) y F15

Cultura de la Responsabilidad ( $r= 0.759$ ;  $p= 0.01$ ) lo cual indica que a mayor Cultura de Orientación a Logro y Resultados, existe mayor productividad, compromiso y responsabilidad, lo cual se puede relacionar con que los trabajadores muestran que el logro de resultados se ve influenciado por el compromiso que demuestran con sus actividades cotidianas, el trabajar todos los días y entregar el trabajo en tiempo y forma es positivo para la Unidad Académica.

Las correlaciones significativas negativas se identificaron entre el factor F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r= -.591$ ;  $p= 0.01$ ), F14 Cultura de la Honestidad ( $r= -.562$ ;  $p= 0.01$ ) y F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r= -.547$ ;  $p= 0.01$ ) lo cual indica que a mayor Orientación de Logro y Resultados menor es la resolución de conflictos, honestidad y trabajo en equipo, se puede relacionar con la manera en que los trabajadores al obtener mayor logro y resultados demuestran poca o nula resolución de conflictos de una manera asertiva, delegan las decisiones a los jefes de departamento, y muestran mayor logro de resultados, si no trabajan en equipo.

### **Relación del Factor 8: Cultura de la Productividad**

Las correlaciones significativas positivas más altas se identificaron entre los factores F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r= 0.768$ ;  $p= 0.01$ ), F10 Cultura del *Empowerment* ( $r= 0.751$ ;  $p= 0.01$ ) y F6 Cultura de la Tarea ( $r= 0.699$ ;  $p= 0.01$ ), lo que indica que cuando existe una mayor cultura de la productividad se incrementa la orientación al logro y resultados, el *empowerment* y también la cultura enfocada a la tarea. Los resultados anteriores se deben a que probablemente los trabajadores aumentan su productividad cuando se plantean las metas reales, se sienten en confianza de apoyar a sus compañeros, y utilizan su conocimiento y experiencia, como base fundamental tomando en cuenta los objetivos de su trabajo.

Se mostró una relación estadísticamente significativa negativa entre los factores F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.662$ ;  $p = 0.01$ ), F14 Cultura de la Honestidad ( $r = -.597$ ;  $p = 0.01$ ) y F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.597$ ;  $p = 0.01$ ) lo que nos muestra que cuando los trabajadores presentan mayor productividad, se reduce su eficiencia en la resolución de conflictos ya que solo se enfocan en cumplir con su trabajo, También disminuye su honestidad probablemente porque los trabajadores al presentar mayor productividad solo buscan el reconocimiento propio sin importar el medio. Finalmente, una mayor cultura de la productividad está asociada negativamente a que los trabajadores se adapten al cambio debido a que ya conocen bien sus procesos y por ende se niegan a explorar situaciones nuevas.

### **Relación del Factor 9: Cultura del Trabajo en Equipo**

Se identificó una correlación estadísticamente significativa positiva entre los factores F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = .776$ ;  $p = 0.01$ ), F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = .763$ ;  $p = 0.01$ ) y F14 Cultura de la Honestidad ( $r = .752$ ;  $p = 0.01$ ), lo que indica que a mayor cultura de trabajo en equipo, mayor adaptabilidad al cambio, resolución de conflictos y honestidad. Lo anterior se debe a que los trabajadores al trabajar en equipo tienen mayor facilidad de aceptar y sobrellevar los cambios que implementa la Unidad Académica, se organizan para resolver las diferencias que se presentan, y se dirigen de una manera más honesta en cuanto a sus pensamientos y emociones. .

Se identificó una correlación negativa significativa entre los factores F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = -.547$ ;  $p = 0.01$ ), F5 Cultura de la Eficiencia ( $r = -.525$ ;  $p = 0.01$ ) y F8 Cultura de la Productividad ( $r = -.506$ ;  $p = 0.01$ ) lo que reveló que entre mayor cultura del trabajo en equipo menor orientación a logro y resultados, menor eficiencia y menor productividad, lo cual puede explicarse con que los trabajadores tienen dificultad con el logro de resultados cuando trabajan en equipo, ya que no se delegan las tareas, por lo que

el cumplimiento de las funciones se complica disminuyendo la productividad.

### **Relación del Factor 10: Cultura del *Empowerment***

Se encontró una correlación positiva y significativa entre los factores F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r= 0.758$ ;  $p= 0.01$ ), F8 Cultura de la Productividad ( $r= 0.751$ ;  $p= 0.01$ ) y F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad ( $r= 0.717$ ;  $p= 0.01$ ). Estos resultados indican que cuando existe una cultura del *empowerment* los trabajadores demuestran mayor interés hacia el logro y resultados, es decir, los trabajadores alcanzan con mayor facilidad los objetivos que les solicitan, lo que también genera una mayor cultura de la productividad. Así mismo al presentarse una mayor cultura del *empowerment* se obtiene que los trabajadores estén más orientados con la innovación y la creatividad de su trabajo, siendo más productivos, e innovando en los procesos establecidos, formas para alcanzar las metas más fácilmente.

Se identificó una correlación negativa significativa entre los factores F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r= -.592$ ;  $p= 0.01$ ), F14 Cultura de la Honestidad ( $r= -.579$ ;  $p= 0.01$ ) y F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r= -.550$ ;  $p= 0.01$ ), lo cual indica que cuando existe una mayor cultura del *empowerment* se reduce la resolución de conflictos, la honestidad y la adaptabilidad al cambio. Lo anterior se debe a que probablemente los trabajadores al presentar una mayor cultura del *empowerment* solo se enfocan al control de su trabajo lo que dificulta la resolución de conflictos, delegando las decisiones difíciles al jefe directo, mostrando una negación a los cambios, por el hecho de que les digan cómo hacer su trabajo, mintiendo algunas veces sobre el mismo.

### **Relación del Factor 11: Cultura de Resolución de Conflictos**

Se identificó una correlación estadísticamente significativa entre los factores F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r= 0.805$ ;  $p= 0.01$ ), F14 Cultura de la Honestidad ( $r= 0.768$ ;  $p=$

0.01) y F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r= 0.763$ ;  $p= 0.01$ ) lo que indica que a mayor Cultura de Resolución de Conflictos, mayor adaptabilidad al cambio, honestidad y trabajo en equipo; esto quiere decir que la solución de conflictos asertiva se ve influenciada positivamente por la adaptabilidad a los cambios con que cuenta el personal, esto los vuelve más honestos entre ellos y mejora su capacidad de trabajo en equipo.

Se mostró una correlación estadísticamente significativa y negativa entre los factores F8 Cultura de la Productividad ( $r= -.662$ ;  $p= 0.01$ ), F6 Cultura de la Tarea ( $r= -.615$ ;  $p= 0.01$ ) y F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $r= -.604$ ;  $p= 0.01$ ), lo que indica que a mayor Cultura de Resolución de Conflictos disminuye la productividad, la cultura de la tarea y la calidad de vida en el trabajo, lo anterior se podría demostrar con la actitud de los trabajadores, la cual muestra, que a mayor resolución de conflictos menor productividad, ya que invierten tiempo negociando entre los compañeros impidiendo el avance en las labores, disminuye el apoyo en tareas por parte de los compañeros y la calidad de vida en el trabajo se ve afectada, debido a la energía invertida. Pocas ocasiones los trabajadores se prestan para lograr una resolución de conflictos.

### **Relación del Factor 12: Cultura de las Relaciones Interpersonales**

Las correlaciones significativas positivas más altas se identificaron entre los factores F6 Cultura de la Tarea ( $r= -.662$ ;  $p= 0.01$ ), F8 Cultura de la Productividad ( $r= -.661$ ;  $p= 0.01$ ) y F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $r= -.630$ ;  $p= 0.01$ ). Los resultados anteriores indican que a mayor cultura de las relaciones interpersonales mayor será la cultura enfocada a la tarea, al igual que mayor productividad y así mismo aumento en la calidad de vida de los trabajadores. Probablemente sea porque los trabajadores se muestran más entusiastas cuando se trata de relaciones interpersonales es decir, cuando se trata de trabajar con gente que aporta y se enfoca al trabajo, además el hecho de recibir retroalimentación positiva dentro de su ambiente laboral mejora significativamente su productividad y a la par estimula su calidad

de vida en el trabajo.

Se mostró una correlación negativa y estadísticamente significativa entre los factores F13 Cultura de Respeto ( $r = -.533$ ;  $p = 0.01$ ), F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.490$ ;  $p = 0.01$ ) y F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r = -.450$ ;  $p = 0.01$ ). Estos resultados indican que cuando los trabajadores se enfocan en las relaciones interpersonales demuestran falta de respeto entre ellos. Además disminuye su eficacia al tratar de resolver conflictos lo que indica que la comunicación y la organización se dificulta. Finalmente al existir mayor cultura de las relaciones personales se reduce el trabajo en equipo provocando que los trabajadores prefieran hacer su trabajo y resolver sus complicaciones de manera individual.

### **Relación del Factor 13: Cultura de Respeto**

Se hallaron correlaciones positivas estadísticamente significativas entre los factores F14 Cultura de la Honestidad ( $r = -.781$ ;  $p = 0.01$ ), F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.763$ ;  $p = 0.01$ ) y F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r = -.731$ ;  $p = 0.01$ ) lo cual indica que entre mayor Cultura del Respeto, más honestos se comportan los trabajadores, mayor resolución de conflictos y mayor trabajo en equipo, lo cual ayuda a la solución de diferencias entre los mismos, evitando conflictos facilitando así trabajo en equipo.

Se halló una relación estadísticamente significativa y negativa entre los factores F8 Cultura de la Productividad ( $r = -.572$ ;  $p = 0.01$ ), F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = -.543$ ;  $p = 0.01$ ) y F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $r = -.540$ ;  $p = 0.01$ ) lo cual indica que a mayor Cultura de Respeto, menor productividad, menor orientación al logro y resultados y menor calidad de vida en el trabajo. Lo anterior puede relacionarse con que los trabajadores se enfocan más en la figura que dan al jefe directo, provocando una doble representación de lo que son como persona, ya que se asocia el respeto con la colaboración, sin embargo, ocasiona la falta de productividad, disminución en logro de

resultados y calidad de vida en el trabajo, ya que los compañeros si perciben que son respetuosos pero inactivos o poco colaborativos.

#### **Relación del Factor 14: Cultura de la Honestidad**

Se identificó una correlación estadísticamente significativa entre los factores F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -0.769$ ;  $p = 0.01$ ), F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -0.768$ ;  $p = 0.01$ ) y F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r = -0.752$ ;  $p = 0.01$ ). Los resultados indican que entre mayor sea la cultura de la honestidad mayor será la adaptabilidad al cambio, aumenta la eficacia en la resolución de conflictos y el trabajo en equipo se ve favorecido notablemente. Lo que se relaciona con la manera de actuar del personal, pues entre más honestos se comportan, se incrementa la adaptabilidad a las diversas situaciones que se presentan, facilitando la resolución de conflictos y a la vez mejorando el trabajo en equipo.

Se mostró una correlación negativa y estadísticamente significativa entre los factores F8 Cultura de la Productividad ( $r = -0.597$ ;  $p = 0.01$ ), F5 Cultura de la Eficiencia ( $r = -0.594$ ;  $p = 0.01$ ) y F15 Cultura de la Responsabilidad ( $r = -0.572$ ;  $p = 0.01$ ). Lo cual indica que el trabajador al ser honesto tiende a disminuir su productividad, mostrarse menos eficiente y menos responsable. Probablemente porque ellos mismo se preocupan más por lo moral y no desarrollan su potencial con eficiencia, trayendo como consecuencia baja productividad y niveles bajos de responsabilidad en sus tareas encomendadas.

#### **Relación del Factor 15: Cultura de la Responsabilidad**

Se identificó una correlación positiva y significativa entre los factores F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = 0.759$ ;  $p = 0.01$ ), F16 Cultura del Compromiso ( $r = 0.751$ ;  $p = 0.01$ ) y F5 Cultura de la Eficiencia ( $r = 0.659$ ;  $p = 0.01$ ), lo cual indica que a mayor Cultura de responsabilidad, mayor logro y resultados, compromiso y eficiencia lo cual demuestra que los trabajadores muestran mayor logro de resultados, un alto nivel de compromiso y cumplimiento de sus funciones, cuando se enfocan en la cultura de responsabilidad, tal es el

ejemplo más notorio de los jefes de departamento, cuando son ascendidos.

Se mostró una correlación negativa y estadísticamente significativa entre los factores F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.510$ ;  $p = 0.01$ ), F13 Cultura de Respeto ( $r = -.495$ ;  $p = 0.01$ ) y F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $r = -.460$ ;  $p = 0.01$ ), lo anterior indica que a mayor Cultura de la Responsabilidad, menor es la resolución de conflictos, respeto y trabajo en equipo; los trabajadores al estar enfocados en su trabajo, no se ocupan de la resolución de conflictos, hacen todo por cumplir y ser responsables, sin importar dañar a los compañeros, prefiriendo el trabajo individual para sobresalir.

### **Relación del Factor 16: Cultura del Compromiso**

Se mostró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre los factores F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = -.766$ ;  $p = 0.01$ ), F15 Cultura de la Responsabilidad ( $r = -.751$ ;  $p = 0.01$ ), F8 Cultura de la Productividad ( $r = -.658$ ;  $p = 0.01$ ), lo cual demostró que entre mayor sea el grado de compromiso entre los trabajadores mayor será el logro obtenido en sus resultados laborales. Así mismo, al existir un alto grado de compromiso los trabajadores tienden a cumplir en tiempo y forma con los requerimientos de sus funciones, mostrando mayor cultura de la responsabilidad. Por último al verse comprometidos los trabajadores tienden a aumentar su desempeño logrando ser más productivos.

Se halló una correlación negativa y estadísticamente significativa entre los factores F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.539$ ;  $p = 0.01$ ), F13 Cultura de Respeto ( $r = -.473$ ;  $p = 0.01$ ), F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.472$ ;  $p = 0.01$ ). Los resultados anteriores indican que cuando los trabajadores presentan mayor cultura del compromiso se reduce la eficacia en la resolución de conflictos, respeto y adaptabilidad al cambio. Esto se debe a que probablemente los trabajadores al estar comprometidos con las funciones que le

son asignadas, olvidan o dejan a un lado la resolución de conflictos, pasan sobre los demás para alcanzar su objetivo, así mismo tienden a rehusarse a los cambios, ya que están muy apegados a los procesos dentro del trabajo y el cambio podría disminuir su nivel de compromiso.

### **Relación del Factor 17: Cultura de Reconocimiento y Recompensas**

Las correlaciones significativas positivas más altas se identificaron entre los factores F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $r = -.787$ ;  $p = 0.01$ ), F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.768$ ;  $p = 0.01$ ) y F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.753$ ;  $p = 0.01$ ), lo cual indica que a mayor Cultura de Reconocimiento y Recompensas mayor desarrollo de personal, adaptabilidad al cambio y resolución de conflictos, los resultados se pueden ejemplificar con que los trabajadores obtienen mayor interés por desarrollo de personal, adaptabilidad al cambio y resolución de conflictos ya que se relaciona con el proceso de promoción vertical y horizontal que oferta el Instituto Politécnico Nacional, y para dicha promoción se requieren cursos de capacitación, simuladores de situaciones conflictivas para su resolución en diversos escenarios y situaciones que implican adaptabilidad al cambio.

Las correlaciones significativas negativas se identificaron entre el factor F8 Cultura de la Productividad ( $r = -.582$ ;  $p = 0.01$ ) y F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $r = -.556$ ;  $p = 0.01$ ), lo cual indica que a mayor Cultura de Reconocimiento y Recompensa, menor productividad, y menor calidad de vida de trabajo, lo cual se ve relacionado con los procesos de reconocimiento y recompensa ya que demandan mucho tiempo, como son los cursos de capacitación al ser en otras sedes, hacen perder de 3 a 5 días laborales por curso, disminuyendo la productividad, afectando la calidad de vida en el trabajo, ya que las funciones aumentan, y se deben entregar resultados.

### **Relación del Factor 18: Cultura del Desarrollo de Personal**

Se identificó una correlación positiva y significativa entre los factores F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas ( $r = -.787$ ;  $p = 0.01$ ), F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.746$ ;  $p = 0.01$ ) y F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.683$ ;  $p = 0.01$ ). Lo que indica que cuando existe una mayor cultura del desarrollo de personal los trabajadores aumentan su nivel de reconocimiento y recompensa, presentan mayor adaptabilidad al cambio y su resolución de conflictos se ve favorecida. Lo anterior puede atribuirse a que los trabajadores al contar con desarrollo personal por medio de los cursos de capacitación ofertados por la Coordinación General de Formación e Innovación Educativa (CGFIE) del IPN, obtienen mayores recompensas ya que la oportunidad de ser ascendidos aumenta con la cantidad de cursos, así mismo presentan mayor adaptabilidad al cambio ya que les es posible conocer nuevos temas e ideologías. Finalmente a mayor desarrollo personal mayor eficacia al resolver conflictos probablemente por el hecho de convivir con personas de otras unidades académicas.

Se halló una relación estadísticamente significativa y negativa entre los factores F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional ( $r = -.593$ ;  $p = 0.01$ ), F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $r = -.586$ ;  $p = 0.01$ ), y F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad ( $r = -.582$ ;  $p = 0.01$ ) en esta correlación, los resultados indican que entre mayor sea la cultura del desarrollo de personal, se reduce el aprendizaje organizacional, la CVT y la innovación y creatividad. Esto se debe a que probablemente los cursos de capacitación ofertados que toman los trabajadores, no están enfocados al aprendizaje organizacional, trayendo como consecuencia la disminución de calidad de vida de los trabajadores, al faltar o doblar turno por obtener un curso. Finalmente al aumentar sus funciones diarias disminuye su innovación y la creatividad, pues el objetivo es sacar el trabajo, dejando poco tiempo para plantear alternativas que ayuden a innovar.

### **Relación del Factor 19: Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo**

Se identificó una correlación estadísticamente significativa positiva, entre los factores, F6 Cultura de la Tarea ( $r = .743$ ;  $p = 0.01$ ), F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad ( $r = .714$ ;  $p = 0.01$ ) y F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = .694$ ;  $p = 0.01$ ), lo que indica que a mayor Cultura de Calidad de Vida en el Trabajo mayor cultura de la tarea, mayor innovación y creatividad y mayor orientación de logro y resultado, lo cual se puede asociar con la satisfacción de recibir apoyo de los compañeros para la realización de las tareas, con base en las aptitudes de los compañeros que más saben, por tanto se ve favorecido en la calidad de vida en el trabajo, de igual forma la búsqueda y aplicación de nuevas ideas, facilita el logro de resultados.

Se halló una correlación negativa y estadísticamente significativa entre los factores F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.604$ ;  $p = 0.01$ ), F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $r = -.586$ ;  $p = 0.01$ ) y F13 Cultura de Respeto ( $r = -.540$ ;  $p = 0.01$ ), lo que indica que a mayor calidad de vida en el trabajo, menor resolución de conflictos, desarrollo de personal y menor respeto, lo cual se puede mostrar en los trabajadores que existe mayor calidad de vida en el trabajo, se involucran menos en la resolución de conflictos, con el fin de evitar problemas con los compañeros y evitan tomar los cursos ofertados en la plataforma, así no pierden días laborales.

### **Relación del Factor 20: Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo**

Se identificó una correlación positiva y significativa entre los factores F10 Cultura del *Empowerment* ( $r = .638$ ;  $p = 0.01$ ), F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados ( $r = .614$ ;  $p = 0.01$ ), y F5 Cultura de la Eficiencia ( $r = .612$ ;  $p = 0.01$ ). Los resultados indican que cuando existe una cultura enfocada a la salud y seguridad en el trabajo los trabajadores muestran mayor control de su trabajo potencializando sus decisiones es decir, presentan mayor cultura

del *empowerment*. De igual forma a mayor cultura de salud y seguridad, mayor orientación al logro de objetivos y resultados por parte del personal. Por último cuando el personal presenta una alta cultura de salud y seguridad en el trabajo aumenta su eficacia en sus actividades probablemente porque se ven comprometidos al sentir que la institución se preocupa por su bienestar.

Se halló una relación estadísticamente significativa y negativa entre los factores F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $r = -.458$ ;  $p = 0.01$ ), F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $r = -.445$ ;  $p = 0.01$ ) y F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $r = -.402$ ;  $p = 0.01$ ), lo que indica que entre los trabajadores a mayor cultura de salud y seguridad en el trabajo, menor cultura de adaptabilidad al cambio, menor eficacia al resolver conflictos y disminución del desarrollo de personal. Los resultados anteriores se deben a que probablemente los trabajadores al sentir mayor salud y seguridad en el trabajo, entran en un estado de confort, donde les parece poco útil arriesgarse a un cambio, inmiscuirse en la resolución de conflictos y/o capacitarse.

1 Tabla 11. Correlaciones entre los factores de la Escala de Cultura Organizacional.

Factores	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20
F1 Cultura Enfocada al Cliente	1																			
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	.399**	1																		
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	.373**	.732**	1																	
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	.699**	.595**	.549**	1																
F5 Cultura de la Eficiencia	.544**	.702**	.652**	.619**	1															
F6 Cultura de la Tarea	.375**	.649**	.567**	.488**	.591**	1														
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	.424**	.722**	.709**	.532**	.693**	.699**	1													
F8 Cultura de la Productividad	.405**	.686**	.684**	.597**	.684**	.699**	.768**	1												
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	.711**	.441**	.463**	.776**	.525**	.470**	.547**	.506**	1											
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	.418**	.717**	.634**	.550**	.670**	.641**	.758**	.751**	.495**	1										
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	.642**	.553**	.553**	.805**	.591**	.615**	.591**	.662**	.763**	.592**	1									
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	.333**	.571**	.535**	.448**	.513**	.662**	.608**	.661**	.450**	.625**	.490**	1								
F13 Cultura de Respeto	.670**	.518**	.526**	.722**	.540**	.518**	.543**	.572**	.731**	.525**	.763**	.533**	1							
F14 Cultura de la Honestidad	.701**	.528**	.489**	.769**	.594**	.531**	.562**	.597**	.752**	.579**	.768**	.413**	.781**	1						
F15 Cultura de la Responsabilidad	.411**	.566**	.538**	.427**	.659**	.596**	.759**	.615**	.460**	.610**	.510**	.418**	.495**	.572**	1					
F16 Cultura del Compromiso	.356**	.656**	.528**	.472**	.661**	.613**	.766**	.658**	.432**	.633**	.539**	.520**	.473**	.511**	.751**	1				
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	.540**	.486**	.542**	.768**	.517**	.501**	.425**	.582**	.633**	.411**	.753**	.315**	.592**	.700**	.377**	.391**	1			
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	.524**	.582**	.593**	.746**	.512**	.468**	.440**	.499**	.585**	.449**	.683**	.310**	.570**	.627**	.336**	.348**	.787**	1		
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	.429**	.714**	.643**	.552**	.675**	.743**	.694**	.668**	.452**	.625**	.604**	.630**	.540**	.518**	.562**	.613**	.556**	.586**	1	
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	.354**	.597**	.564**	.458**	.612**	.526**	.614**	.593**	.345**	.638**	.445**	.588**	.393**	.383**	.482**	.493**	.361**	.402**	.609**	1

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

\*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \geq .01$

## **5.5 Asociación entre los factores de la ECO y las variables sociodemográficas**

### **5.5.1 Asociación entre los factores de la ECO V.1.0 y las variables sociodemográficas:**

#### **Resultados el análisis de correlación de Pearson**

#### **Relación de variables sociodemográficas con F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad**

De acuerdo con la Tabla 12 se muestra que existen correlaciones negativas estadísticamente significativas entre F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad y la variable sociodemográfica: Número de ascensos ( $r=-.160$ ;  $p\leq .05$ ). Este resultado indica que según la muestra estudiada la cultura de la innovación y la creatividad disminuye conforme los trabajadores tienen más cantidad de ascensos.

#### **Relación de variables sociodemográficas con F6 Cultura de la Tarea**

De acuerdo con la Tabla 12, se muestra que existen correlaciones estadísticamente significativas positivas entre F6 Cultura de la Tarea y la variable sociodemográfica: Número de clientes que atiende al día ( $r=.138$ ;  $p\leq .05$ ). Este resultado indica que según la muestra estudiada la cultura de la tarea está correlacionada positivamente con el número de usuarios que atiende un trabajador al día.

#### **Relación de variables sociodemográficas con F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas**

De acuerdo con la Tabla 12, se muestra que existen correlaciones estadísticamente significativas positivas entre F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas y la variable sociodemográfica: Sueldo Mensual Neto ( $r=.137$ ;  $p\leq .05$ ). Este resultado muestra que según

la muestra estudiada la cultura de reconocimiento y recompensa está correlacionada positivamente con trabajadores que tienen mayor sueldo mensual.

### **Relación de variables sociodemográficas con F18 Cultura del Desarrollo de Personal**

De acuerdo con la Tabla 12, se muestra que existen correlaciones estadísticamente significativas positivas entre F18 Cultura del Desarrollo de Personal y las variables sociodemográficas: Número de Ascensos ( $r=.180$ ;  $p\leq .05$ ) y Sueldo Mensual Neto ( $r=.202$ ;  $p\leq .05$ ). Estos resultados indican que según la muestra estudiada, la cultura del desarrollo de personal está correlacionada positivamente con trabajadores que tienen mayor número de ascensos en su vida laboral así como mayor sueldo mensual.

### **Relación de variables sociodemográficas con F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo**

De acuerdo con la Tabla 12, se muestra que existen correlaciones estadísticamente significativas entre F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo y las variables sociodemográficas: Número de Ascensos ( $r=-.139$ ;  $p\leq .05$ ). Este resultado indica que según la muestra estudiada, la cultura de la calidad de vida en el trabajo se ve disminuida cuando se presenta mayor número de ascensos en los trabajadores.

Tabla 12. Análisis de Correlación Producto-Momento de Pearson entre los factores de Cultura Organizacional y las variables sociodemográficas.

Factores de la Escala de Cultura Organizacional	R242 Edad	R245 Antigüedad en la Organización	R246 Antigüedad en el Puesto Actual	R249 Cuántos Ascensos	R250 Años trabajando en la Vida	R251 Sueldo Mensual Neto	R253 Horas de trabajo al día	R254 Horas extras al día	R260 Cuántas personas tiene a su cargo	R264 Cuántos clientes atiende al día
F1 Cultura Enfocada al Cliente	0.012	-0.028	-0.043	-0.088	0.005	-0.038	-0.01	-0.065	0.081	-0.075
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	-0.087	-0.093	-0.100	<b>-.160*</b>	-0.059	-0.076	-0.057	0.026	-0.106	-0.043
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	-0.107	-0.01	-0.071	-0.104	-0.035	-0.051	-0.071	0.018	-0.009	-0.045
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	0.052	-0.012	0.042	0.054	0.048	0.073	0.122	-0.123	0.086	0.06
F5 Cultura de la Eficiencia	-0.043	-0.018	-0.062	0.001	-0.033	0.017	-0.024	0.097	-0.065	0.001
F6 Cultura de la Tarea	0.033	0.013	0.004	-0.087	0.033	-0.105	-0.082	-0.019	-0.033	<b>.138*</b>
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	0.031	0.010	-0.041	-0.06	0.035	0.002	-0.019	0.004	0.07	0.043
F8 Cultura de la Productividad	0.062	0.019	0.035	-0.109	0.056	-0.038	-0.042	0.107	-0.072	0.071
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	0.001	-0.076	-0.04	-0.012	0.012	-0.001	0.087	-0.016	0.056	0.003
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	-0.005	0.018	-0.014	-0.083	0.011	-0.03	0.007	0.08	-0.008	0.002
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	-0.049	-0.089	-0.069	0.002	-0.035	0.002	0.072	-0.082	0.091	-0.042
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	0.046	-0.026	-0.011	-0.097	0.04	-0.043	-0.078	-0.011	-0.08	0.027
F13 Cultura de Respeto	0.008	-0.047	-0.023	0.039	0.003	0.026	0.054	-0.062	0.085	-0.016
F14 Cultura de la Honestidad	-0.052	-0.087	-0.07	-0.009	-0.056	-0.009	0.038	-0.114	0.012	-0.026
F15 Cultura de la Responsabilidad	0.032	0.043	-0.006	0.033	0.048	0.01	0.013	0.014	0.098	-0.005
F16 Cultura del Compromiso	0.041	-0.001	-0.058	-0.053	0.016	-0.018	0.007	0.064	0.027	-0.002
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	0.001	-0.023	0.012	0.116	0.003	<b>.137*</b>	0.11	-0.062	0.098	0.019
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	0.105	0.018	0.066	<b>.180**</b>	0.048	<b>.202**</b>	0.093	0.027	0.079	0.098
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	-0.035	-0.057	-0.067	<b>-.139*</b>	-0.009	-0.098	-0.103	0.038	-0.066	0.058
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	0.000	0.031	-0.002	-0.002	0.028	-0.004	-0.055	0.077	0.007	0.088

\* Correlaciones estadísticamente significativas  $\leq .05$

## 5.5.2 Asociación entre los factores de la ECO y las variables sociodemográficas:

### Resultados del análisis t-Student

#### Diferencia de los factores de la ECO con Sexo

De acuerdo con la Tabla 13, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores F15 Cultura de la Responsabilidad ( $t=2.069$ ;  $p=0.04$ ) y Sexo. El resultado anterior indica que los hombres que componen la muestra presentan mayor responsabilidad. Las mujeres que componen la muestra presentan una menor cultura de la responsabilidad.

Tabla 13. Resultados del análisis t-Student entre factores de la ECO y sexo.

Factores	R241 Sexo	N	Media	Desviación típica	t	gl	p																																																																																																																																																																												
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Masculino	91	2.62	0.44	-1.62	205	0.10																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.72	0.47				F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Masculino	91	2.47	0.54	0.66	205	0.50	Femenino	116	2.42	0.62	F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Masculino	91	2.41	0.56	0.98	205	0.32	Femenino	116	2.33	0.59	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Masculino	91	2.57	0.52	-1.17	205	0.24	Femenino	116	2.66	0.52	F5 Cultura de la Eficiencia	Masculino	91	2.41	0.59	0.73	205	0.46	Femenino	116	2.35	0.62	F6 Cultura de la Tarea	Masculino	91	2.39	0.44	0.14	204.96	0.88	Femenino	116	2.38	0.56	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Masculino	91	2.32	0.53	1.54	205	0.12	Femenino	116	2.20	0.57	F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15	Femenino	115	2.22	0.63	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Masculino	91	2.47	0.54	0.66	205	0.50																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.42	0.62				F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Masculino	91	2.41	0.56	0.98	205	0.32	Femenino	116	2.33	0.59	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Masculino	91	2.57	0.52	-1.17	205	0.24	Femenino	116	2.66	0.52	F5 Cultura de la Eficiencia	Masculino	91	2.41	0.59	0.73	205	0.46	Femenino	116	2.35	0.62	F6 Cultura de la Tarea	Masculino	91	2.39	0.44	0.14	204.96	0.88	Femenino	116	2.38	0.56	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Masculino	91	2.32	0.53	1.54	205	0.12	Femenino	116	2.20	0.57	F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15	Femenino	115	2.22	0.63	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19								
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Masculino	91	2.41	0.56	0.98	205	0.32																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.33	0.59				F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Masculino	91	2.57	0.52	-1.17	205	0.24	Femenino	116	2.66	0.52	F5 Cultura de la Eficiencia	Masculino	91	2.41	0.59	0.73	205	0.46	Femenino	116	2.35	0.62	F6 Cultura de la Tarea	Masculino	91	2.39	0.44	0.14	204.96	0.88	Femenino	116	2.38	0.56	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Masculino	91	2.32	0.53	1.54	205	0.12	Femenino	116	2.20	0.57	F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15	Femenino	115	2.22	0.63	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																				
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Masculino	91	2.57	0.52	-1.17	205	0.24																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.66	0.52				F5 Cultura de la Eficiencia	Masculino	91	2.41	0.59	0.73	205	0.46	Femenino	116	2.35	0.62	F6 Cultura de la Tarea	Masculino	91	2.39	0.44	0.14	204.96	0.88	Femenino	116	2.38	0.56	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Masculino	91	2.32	0.53	1.54	205	0.12	Femenino	116	2.20	0.57	F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15	Femenino	115	2.22	0.63	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																
F5 Cultura de la Eficiencia	Masculino	91	2.41	0.59	0.73	205	0.46																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.35	0.62				F6 Cultura de la Tarea	Masculino	91	2.39	0.44	0.14	204.96	0.88	Femenino	116	2.38	0.56	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Masculino	91	2.32	0.53	1.54	205	0.12	Femenino	116	2.20	0.57	F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15	Femenino	115	2.22	0.63	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																												
F6 Cultura de la Tarea	Masculino	91	2.39	0.44	0.14	204.96	0.88																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.38	0.56				F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Masculino	91	2.32	0.53	1.54	205	0.12	Femenino	116	2.20	0.57	F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15	Femenino	115	2.22	0.63	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																								
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Masculino	91	2.32	0.53	1.54	205	0.12																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.20	0.57				F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15	Femenino	115	2.22	0.63	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																				
F8 Cultura de la Productividad	Masculino	91	2.35	0.61	1.42	204	0.15																																																																																																																																																																												
	Femenino	115	2.22	0.63				F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08	Femenino	116	2.83	0.61	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Masculino	91	2.68	0.52	-1.74	205	0.08																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.83	0.61				F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15	Femenino	116	2.16	0.50	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																												
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Masculino	91	2.26	0.52	1.44	205	0.15																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.16	0.50				F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68	Femenino	116	2.61	0.58	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																																								
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Masculino	91	2.58	0.51	-0.41	205	0.68																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.61	0.58				F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22	Femenino	116	1.97	0.53	F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																																																				
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Masculino	91	2.06	0.57	1.23	205	0.22																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	1.97	0.53				F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13	Femenino	116	2.95	0.61	F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																																																																
F13 Cultura de Respeto	Masculino	90	2.83	0.50	-1.52	204	0.13																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.95	0.61				F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10	Femenino	116	2.76	0.67	F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																																																																												
F14 Cultura de la Honestidad	Masculino	91	2.62	0.61	-1.62	205	0.10																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.76	0.67				F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>	Femenino	116	2.31	0.58	F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																																																																																								
F15 Cultura de la Responsabilidad	Masculino	91	2.47	0.51	<b>2.06</b>	<b>205</b>	<b>0.04</b>																																																																																																																																																																												
	Femenino	116	2.31	0.58				F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																																																																																																				
F16 Cultura del Compromiso	Masculino	91	2.56	0.48	1.28	204.33	0.19																																																																																																																																																																												

Factores	R241 Sexo	N	Media	Desviación típica	t	gl	p
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Femenino	116	2.46	0.58	-0.41	204	0.67
	Masculino	90	2.41	0.62			
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Femenino	116	2.45	0.68	-0.18	205	0.85
	Masculino	91	2.55	0.65			
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Masculino	91	2.24	0.59	-0.08	204	0.93
	Femenino	115	2.25	0.62			
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Masculino	91	2.13	0.58	0.06	205	0.94
	Femenino	116	2.13	0.57			

### Diferencia de los factores de la ECO con Número de ascensos

De acuerdo con la Tabla 14, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad ( $t=-2.849$ ;  $p=0.005$ ), F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas ( $t=2.479$ ;  $p=0.014$ ), F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $t=3.309$ ;  $p=0.001$ ), F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo ( $t=-2.172$ ;  $p=0.031$ ) y número de ascensos.

Los resultados anteriores muestran que los trabajadores que componen la muestra y tienen ascensos presentan una menor cultura de la innovación y creatividad. Por otro lado entre mayor cantidad de ascensos existan en la vida laboral del trabajador, tienen mayor cultura de reconocimiento y recompensa, mayor desarrollo en todo el personal y menor cultura de la calidad de vida en el trabajo.

Tabla 14. Resultados del análisis t-Student entre factores de la ECO y número de ascensos.

Factores	R248 Ascensos	N	Media	Desviación típica	t	gl	p
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Si	68	2.68	0.43	-0.03	204	0.974
	No	138	2.68	0.47			
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Si	68	2.29	0.48	<b>-2.84</b>	<b>168.97</b>	<b>0.005</b>
	No	138	2.52	0.63			
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Si	68	2.28	0.53	-1.44	204	0.149
	No	138	2.40	0.60			
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Si	68	2.72	0.53	1.86	204	0.064
	No	138	2.58	0.51			
F5 Cultura de la Eficiencia	Si	68	2.34	0.59	-0.59	204	0.552
	No	138	2.39	0.62			
F6 Cultura de la Tarea	Si	68	2.33	0.46	-1.25	204	0.211

Factores	R248	N	Media	Desviación típica	t	gl	p																																																																																																																																																																
	Ascensos																																																																																																																																																																						
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	No	138	2.42	0.53	-0.95	204	0.341																																																																																																																																																																
	Si	68	2.20	0.53				F8 Cultura de la Productividad	No	138	2.28	0.57	-1.58	203	0.114	Si	68	2.18	0.60	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	No	137	2.32	0.63	0.33	204	0.736	Si	68	2.78	0.54	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	No	138	2.75	0.59	-1.21	204	0.227	Si	68	2.14	0.46	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	No	138	2.24	0.53	0.49	204	0.621	Si	68	2.62	0.57	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	No	138	2.58	0.54	-0.83	204	0.403	Si	68	1.97	0.48	F13 Cultura de Respeto	No	138	2.03	0.58	0.83	203	0.404	Si	67	2.95	0.50	F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657	Si	68	2.73	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16
F8 Cultura de la Productividad	No	138	2.28	0.57	-1.58	203	0.114																																																																																																																																																																
	Si	68	2.18	0.60				F9 Cultura del Trabajo en Equipo	No	137	2.32	0.63	0.33	204	0.736	Si	68	2.78	0.54	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	No	138	2.75	0.59	-1.21	204	0.227	Si	68	2.14	0.46	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	No	138	2.24	0.53	0.49	204	0.621	Si	68	2.62	0.57	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	No	138	2.58	0.54	-0.83	204	0.403	Si	68	1.97	0.48	F13 Cultura de Respeto	No	138	2.03	0.58	0.83	203	0.404	Si	67	2.95	0.50	F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657	Si	68	2.73	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61											
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	No	137	2.32	0.63	0.33	204	0.736																																																																																																																																																																
	Si	68	2.78	0.54				F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	No	138	2.75	0.59	-1.21	204	0.227	Si	68	2.14	0.46	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	No	138	2.24	0.53	0.49	204	0.621	Si	68	2.62	0.57	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	No	138	2.58	0.54	-0.83	204	0.403	Si	68	1.97	0.48	F13 Cultura de Respeto	No	138	2.03	0.58	0.83	203	0.404	Si	67	2.95	0.50	F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657	Si	68	2.73	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																							
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	No	138	2.75	0.59	-1.21	204	0.227																																																																																																																																																																
	Si	68	2.14	0.46				F11 Cultura de Resolución de Conflictos	No	138	2.24	0.53	0.49	204	0.621	Si	68	2.62	0.57	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	No	138	2.58	0.54	-0.83	204	0.403	Si	68	1.97	0.48	F13 Cultura de Respeto	No	138	2.03	0.58	0.83	203	0.404	Si	67	2.95	0.50	F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657	Si	68	2.73	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																			
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	No	138	2.24	0.53	0.49	204	0.621																																																																																																																																																																
	Si	68	2.62	0.57				F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	No	138	2.58	0.54	-0.83	204	0.403	Si	68	1.97	0.48	F13 Cultura de Respeto	No	138	2.03	0.58	0.83	203	0.404	Si	67	2.95	0.50	F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657	Si	68	2.73	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																															
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	No	138	2.58	0.54	-0.83	204	0.403																																																																																																																																																																
	Si	68	1.97	0.48				F13 Cultura de Respeto	No	138	2.03	0.58	0.83	203	0.404	Si	67	2.95	0.50	F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657	Si	68	2.73	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																											
F13 Cultura de Respeto	No	138	2.03	0.58	0.83	203	0.404																																																																																																																																																																
	Si	67	2.95	0.50				F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657	Si	68	2.73	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																																							
F14 Cultura de la Honestidad	No	138	2.87	0.59	0.44	204	0.657																																																																																																																																																																
	Si	68	2.73	0.62				F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729	Si	68	2.40	0.55	F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																																																			
F15 Cultura de la Responsabilidad	No	138	2.68	0.67	0.34	204	0.729																																																																																																																																																																
	Si	68	2.40	0.55				F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927	Si	68	2.51	0.54	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																																																															
F16 Cultura del Compromiso	No	138	2.38	0.56	0.09	204	0.927																																																																																																																																																																
	Si	68	2.51	0.54				F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>	Si	67	2.60	0.64	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																																																																											
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	No	138	2.50	0.54	<b>2.47</b>	<b>203</b>	<b>0.014</b>																																																																																																																																																																
	Si	67	2.60	0.64				F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>	Si	68	2.77	0.58	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																																																																																							
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	No	138	2.36	0.65	<b>3.30</b>	<b>204</b>	<b>0.001</b>																																																																																																																																																																
	Si	68	2.77	0.58				F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>	Si	68	2.12	0.53	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																																																																																																			
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	No	138	2.46	0.65	<b>-2.17</b>	<b>203</b>	<b>0.031</b>																																																																																																																																																																
	Si	68	2.12	0.53				F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223	Si	68	2.06	0.51		No	138	2.16	0.61																																																																																																																																															
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	No	137	2.31	0.63	-1.22	204	0.223																																																																																																																																																																
	Si	68	2.06	0.51					No	138	2.16	0.61																																																																																																																																																											
	No	138	2.16	0.61																																																																																																																																																																			

### Diferencia de los factores de la ECO con Personal a cargo

De acuerdo con la Tabla 15, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $t=2.373$ ;  $p=0.019$ ), F13 Cultura de Respeto ( $t=2.968$ ;  $p=0.003$ ), F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas ( $t=2.447$ ;  $p=0.015$ ) y personal a cargo. Los resultados anteriores demuestran que cuando se tiene personal a cargo existe una mayor cultura en la resolución de conflictos, entre los trabajadores, es mayor la cultura del respeto y así mismo se muestra una mayor cultura de reconocimiento y recompensa.

Tabla 15. Resultados del análisis t-Student entre factores de la ECO y personal a cargo.

Factores	R259 Personal a cargo	N	Media	Desviación típica	t	gl	p																																																																																																																																																																																																																																
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Si	33	2.78	0.57	1.39	204	0.166																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.66	0.43				F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Si	33	2.34	0.62	-1.05	204	0.291	No	173	2.46	0.58	F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Si	33	2.27	0.60	-0.96	204	0.335	No	173	2.38	0.58	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Si	33	2.80	0.67	1.71	38.59	0.094	No	173	2.59	0.48	F5 Cultura de la Eficiencia	Si	33	2.29	0.74	-0.69	40.05	0.49	No	173	2.39	0.58	F6 Cultura de la Tarea	Si	33	2.32	0.62	-0.72	39.90	0.471	No	173	2.40	0.49	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Si	33	2.28	0.67	0.28	204	0.775	No	173	2.25	0.53	F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183	No	172	2.31	0.59	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Si	33	2.34	0.62	-1.05	204	0.291																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.46	0.58				F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Si	33	2.27	0.60	-0.96	204	0.335	No	173	2.38	0.58	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Si	33	2.80	0.67	1.71	38.59	0.094	No	173	2.59	0.48	F5 Cultura de la Eficiencia	Si	33	2.29	0.74	-0.69	40.05	0.49	No	173	2.39	0.58	F6 Cultura de la Tarea	Si	33	2.32	0.62	-0.72	39.90	0.471	No	173	2.40	0.49	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Si	33	2.28	0.67	0.28	204	0.775	No	173	2.25	0.53	F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183	No	172	2.31	0.59	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56								
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Si	33	2.27	0.60	-0.96	204	0.335																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.38	0.58				F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Si	33	2.80	0.67	1.71	38.59	0.094	No	173	2.59	0.48	F5 Cultura de la Eficiencia	Si	33	2.29	0.74	-0.69	40.05	0.49	No	173	2.39	0.58	F6 Cultura de la Tarea	Si	33	2.32	0.62	-0.72	39.90	0.471	No	173	2.40	0.49	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Si	33	2.28	0.67	0.28	204	0.775	No	173	2.25	0.53	F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183	No	172	2.31	0.59	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																				
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Si	33	2.80	0.67	1.71	38.59	0.094																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.59	0.48				F5 Cultura de la Eficiencia	Si	33	2.29	0.74	-0.69	40.05	0.49	No	173	2.39	0.58	F6 Cultura de la Tarea	Si	33	2.32	0.62	-0.72	39.90	0.471	No	173	2.40	0.49	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Si	33	2.28	0.67	0.28	204	0.775	No	173	2.25	0.53	F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183	No	172	2.31	0.59	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																
F5 Cultura de la Eficiencia	Si	33	2.29	0.74	-0.69	40.05	0.49																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.39	0.58				F6 Cultura de la Tarea	Si	33	2.32	0.62	-0.72	39.90	0.471	No	173	2.40	0.49	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Si	33	2.28	0.67	0.28	204	0.775	No	173	2.25	0.53	F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183	No	172	2.31	0.59	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																												
F6 Cultura de la Tarea	Si	33	2.32	0.62	-0.72	39.90	0.471																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.40	0.49				F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Si	33	2.28	0.67	0.28	204	0.775	No	173	2.25	0.53	F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183	No	172	2.31	0.59	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																								
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Si	33	2.28	0.67	0.28	204	0.775																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.25	0.53				F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183	No	172	2.31	0.59	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																				
F8 Cultura de la Productividad	Si	33	2.12	0.76	-1.35	39.69	0.183																																																																																																																																																																																																																																
	No	172	2.31	0.59				F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197	No	173	2.74	0.55	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Si	33	2.88	0.69	1.29	204	0.197																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.74	0.55				F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796	No	173	2.21	0.48	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																												
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Si	33	2.18	0.63	-0.25	204	0.796																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.21	0.48				F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>	No	173	2.55	0.51	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																								
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Si	33	2.8	0.68	<b>2.37</b>	<b>204</b>	<b>0.019</b>																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.55	0.51				F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221	No	173	2.03	0.55	F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																				
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Si	33	1.90	0.52	-1.22	204	0.221																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.03	0.55				F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>	No	172	2.85	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																
F13 Cultura de Respeto	Si	33	3.17	0.55	<b>2.96</b>	<b>203</b>	<b>0.003</b>																																																																																																																																																																																																																																
	No	172	2.85	0.56				F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173	No	173	2.67	0.62	F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																												
F14 Cultura de la Honestidad	Si	33	2.84	0.78	1.36	204	0.173																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.67	0.62				F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99	No	173	2.38	0.53	F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																																								
F15 Cultura de la Responsabilidad	Si	33	2.38	0.67	0.01	40.05	0.99																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.38	0.53				F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911	No	173	2.50	0.51	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																																																				
F16 Cultura del Compromiso	Si	33	2.51	0.68	0.11	39.17	0.911																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.50	0.51				F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>	No	173	2.38	0.63	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																																																																
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Si	32	2.69	0.72	<b>2.44</b>	<b>203</b>	<b>0.015</b>																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.38	0.63				F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063	No	173	2.52	0.65	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																																																																												
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Si	33	2.75	0.61	1.87	204	0.063																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.52	0.65				F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272	No	172	2.27	0.60	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																																																																																								
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Si	33	2.14	0.63	-1.10	203	0.272																																																																																																																																																																																																																																
	No	172	2.27	0.60				F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																																																																																																				
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Si	33	2.10	0.67	-0.33	204	0.736																																																																																																																																																																																																																																
	No	173	2.14	0.56																																																																																																																																																																																																																																			

## Diferencia de los factores de la ECO con Nivel de Puesto

De acuerdo con la Tabla 16, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio ( $t=2.274$ ;  $p= 0.024$ ), F11 Cultura de Resolución de Conflictos ( $t=2.003$ ;  $p=0.046$ ), F13 Cultura de Respeto ( $t=2.226$ ;  $p=0.027$ ), F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas ( $t=2.346$ ;  $p=0.020$ ), F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $t=2.318$ ;  $p=0.021$ ) y nivel de puesto. Los resultados anteriores indican que cuando se tiene un mayor nivel de puesto entre los trabajadores, mayor será su cultura de adaptabilidad al cambio, tendrán mayor resolución de conflictos al igual de incrementar su cultura de respeto, reconocimiento y recompensas así como mayor cultura del desarrollo de personal.

Tabla 16. Resultados del análisis t-Student entre factores de la ECO y nivel de puesto.

Estadísticos de grupo	257 Nivel de Puesto	N	Media	Desviación típica	t	gl	p																																																																																																																																																																
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Directivo y Mandos Medios	9	2.90	0.39	1.50	205	0.13																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.67	0.46				F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Directivo y Mandos Medios	9	2.20	0.52	-1.28	205	0.20	Operativo	198	2.45	0.59	F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Directivo y Mandos Medios	9	2.11	0.50	-1.35	205	0.17	Operativo	198	2.38	0.58	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.76	2.27	205	0.02	Operativo	198	2.61	0.50	F5 Cultura de la Eficiencia	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.70	0.23	205	0.81	Operativo	198	2.37	0.61	F6 Cultura de la Tarea	Directivo y Mandos Medios	9	2.08	0.51	-1.85	205	0.06	Operativo	198	2.40	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directivo y Mandos Medios	9	2.22	0.65	-0.19	205	0.84	Operativo	198	2.26	0.55	F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11	Operativo	197	2.29	0.61	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Directivo y Mandos Medios	9	2.20	0.52	-1.28	205	0.20																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.45	0.59				F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Directivo y Mandos Medios	9	2.11	0.50	-1.35	205	0.17	Operativo	198	2.38	0.58	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.76	2.27	205	0.02	Operativo	198	2.61	0.50	F5 Cultura de la Eficiencia	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.70	0.23	205	0.81	Operativo	198	2.37	0.61	F6 Cultura de la Tarea	Directivo y Mandos Medios	9	2.08	0.51	-1.85	205	0.06	Operativo	198	2.40	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directivo y Mandos Medios	9	2.22	0.65	-0.19	205	0.84	Operativo	198	2.26	0.55	F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11	Operativo	197	2.29	0.61	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84								
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Directivo y Mandos Medios	9	2.11	0.50	-1.35	205	0.17																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.38	0.58				F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.76	2.27	205	0.02	Operativo	198	2.61	0.50	F5 Cultura de la Eficiencia	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.70	0.23	205	0.81	Operativo	198	2.37	0.61	F6 Cultura de la Tarea	Directivo y Mandos Medios	9	2.08	0.51	-1.85	205	0.06	Operativo	198	2.40	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directivo y Mandos Medios	9	2.22	0.65	-0.19	205	0.84	Operativo	198	2.26	0.55	F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11	Operativo	197	2.29	0.61	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																				
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.76	2.27	205	0.02																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.61	0.50				F5 Cultura de la Eficiencia	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.70	0.23	205	0.81	Operativo	198	2.37	0.61	F6 Cultura de la Tarea	Directivo y Mandos Medios	9	2.08	0.51	-1.85	205	0.06	Operativo	198	2.40	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directivo y Mandos Medios	9	2.22	0.65	-0.19	205	0.84	Operativo	198	2.26	0.55	F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11	Operativo	197	2.29	0.61	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																
F5 Cultura de la Eficiencia	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.70	0.23	205	0.81																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.37	0.61				F6 Cultura de la Tarea	Directivo y Mandos Medios	9	2.08	0.51	-1.85	205	0.06	Operativo	198	2.40	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directivo y Mandos Medios	9	2.22	0.65	-0.19	205	0.84	Operativo	198	2.26	0.55	F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11	Operativo	197	2.29	0.61	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																												
F6 Cultura de la Tarea	Directivo y Mandos Medios	9	2.08	0.51	-1.85	205	0.06																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.40	0.51				F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directivo y Mandos Medios	9	2.22	0.65	-0.19	205	0.84	Operativo	198	2.26	0.55	F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11	Operativo	197	2.29	0.61	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																								
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directivo y Mandos Medios	9	2.22	0.65	-0.19	205	0.84																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.26	0.55				F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11	Operativo	197	2.29	0.61	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																				
F8 Cultura de la Productividad	Directivo y Mandos Medios	9	1.95	0.85	-1.59	204	0.11																																																																																																																																																																
	Operativo	197	2.29	0.61				F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19	Operativo	198	2.75	0.57	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directivo y Mandos Medios	9	3.01	0.69	1.29	205	0.19																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.75	0.57				F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61	Operativo	198	2.21	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																												
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directivo y Mandos Medios	9	2.12	0.58	-0.49	205	0.61																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.21	0.51				F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04	Operativo	198	2.58	0.54	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																																								
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directivo y Mandos Medios	9	2.95	0.69	2.00	205	0.04																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.58	0.54				F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07	Operativo	198	2.02	0.55	F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																																																				
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directivo y Mandos Medios	9	1.68	0.42	-1.80	205	0.07																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.02	0.55				F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02	Operativo	197	2.88	0.56	F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																																																																
F13 Cultura de Respeto	Directivo y Mandos Medios	9	3.31	0.55	2.22	204	0.02																																																																																																																																																																
	Operativo	197	2.88	0.56				F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08	Operativo	198	2.68	0.64	F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																																																																												
F14 Cultura de la Honestidad	Directivo y Mandos Medios	9	3.07	0.77	1.74	205	0.08																																																																																																																																																																
	Operativo	198	2.68	0.64				F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																																																																																								
F15 Cultura de la Responsabilidad	Directivo y Mandos Medios	9	2.42	0.64	0.19	205	0.84																																																																																																																																																																

	Operativo	198	2.38	0.55				
F16 Cultura del Compromiso	Directivo y Mandos Medios	9	2.57	0.64	0.37	205	0.70	
	Operativo	198	2.50	0.54				
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Directivo y Mandos Medios	9	2.93	0.72	2.34	204	0.02	
	Operativo	197	2.41	0.64				
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Directivo y Mandos Medios	9	3.04	0.56	2.31	205	0.02	
	Operativo	198	2.53	0.64				
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Directivo y Mandos Medios	9	2.11	0.34	-0.71	204	0.47	
	Operativo	197	2.25	0.61				
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Directivo y Mandos Medios	9	1.92	0.73	-1.10	205	0.26	
	Operativo	198	2.14	0.57				

### Diferencia de los factores de la ECO con Tipo de Contrato

De acuerdo con la Tabla 17, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor F9 Cultura del Trabajo en Equipo ( $t=2.027$ ;  $p=0.044$ ) y tipo de contrato. El resultado anterior nos muestra que cuando se presenta un trabajo con contrato por tiempo determinado o temporada los trabajadores exteriorizan mayor cultura de trabajo en equipo.

Tabla 17. Resultados del análisis t-Student entre factores de la ECO y tipo de contrato.

Estadísticos de grupo	258 Tipo de Contrato Recodificada	N	Media	Desviación típica	t	gl	p
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.79	0.44	1.33	205	0.18
	Por tiempo indeterminado	178	2.66	0.46			
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.53	0.60	0.81	205	0.41
	Por tiempo indeterminado	178	2.43	0.59			
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.37	0.62	-0.00	205	0.99
	Por tiempo indeterminado	178	2.37	0.58			
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.78	0.50	1.73	205	0.08
	Por tiempo indeterminado	178	2.60	0.53			
F5 Cultura de la Eficiencia	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.44	0.61	0.55	205	0.58
	Por tiempo indeterminado	178	2.37	0.61			
F6 Cultura de la Tarea	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.53	0.51	1.55	205	0.12
	Por tiempo indeterminado	178	2.37	0.51			
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.29	0.58	0.30	205	0.76
	Por tiempo indeterminado	178	2.25	0.56			
F8 Cultura de la Productividad	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.24	0.61	-0.37	204	0.71
	Por tiempo indeterminado	177	2.29	0.63			
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Por obra o tiempo determinado y	29	2.97	0.56	2.02	205	0.04

Estadísticos de grupo	258 Tipo de Contrato Recodificada	N	Media	Desviación típica	t	gl	p
	por temporada						
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Por tiempo indeterminado	178	2.74	0.58	0.74	205	0.46
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.28	0.51			
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Por tiempo indeterminado	178	2.20	0.51	0.67	205	0.49
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.66	0.55			
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Por tiempo indeterminado	178	2.59	0.56	-0.34	205	0.72
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	1.98	0.56			
F13 Cultura de Respeto	Por tiempo indeterminado	178	2.02	0.55	1.78	204	0.07
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	28	3.08	0.59			
F14 Cultura de la Honestidad	Por tiempo indeterminado	178	2.88	0.56	1.30	205	0.19
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.85	0.75			
F15 Cultura de la Responsabilidad	Por tiempo indeterminado	178	2.68	0.64	1.08	205	0.27
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.49	0.70			
F16 Cultura del Compromiso	Por tiempo indeterminado	178	2.37	0.53	0.48	205	0.63
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.55	0.54			
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Por tiempo indeterminado	178	2.50	0.55	1.39	204	0.16
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.60	0.61			
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Por tiempo indeterminado	177	2.41	0.67	1.153	205	0.25
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.69	0.57			
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Por tiempo indeterminado	178	2.54	0.66	0.599	204	0.55
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.32	0.65			
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Por tiempo indeterminado	177	2.24	0.60	-0.325	205	0.74
	Por obra o tiempo determinado y por temporada	29	2.10	0.64			
	Por tiempo indeterminado	178	2.14	0.57			

### Diferencia de los factores de la ECO con Turno

De acuerdo con la Tabla 18, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores. El resultado anterior indica que el turno no presenta ninguna relación con los factores de la ECO.V.I.0.

Tabla 18. Resultados del análisis t-Student entre factores de la ECO y turno.

Estadísticos de grupo	R261Turno Recodificada	N	Media	Desviación típica	t	gl	p																																																																																																																																																																																																																																
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Matutino	117	2.71	0.46	1.05	168.0	0.30																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.63	0.53				F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Matutino	117	2.42	0.53	-0.65	78.7	0.52	Vespertino	53	2.49	0.72	F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Matutino	117	2.33	0.53	-1.23	76.9	0.22	Vespertino	53	2.47	0.74	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Matutino	117	2.63	0.49	0.22	86.6	0.83	Vespertino	53	2.61	0.58	F5 Cultura de la Eficiencia	Matutino	117	2.37	0.55	0.48	79.2	0.63	Vespertino	53	2.31	0.74	F6 Cultura de la Tarea	Matutino	117	2.39	0.53	0.38	168.0	0.70	Vespertino	53	2.36	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Matutino	117	2.22	0.54	-1.10	168.0	0.27	Vespertino	53	2.32	0.62	F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38	Vespertino	53	2.34	0.68	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Matutino	117	2.42	0.53	-0.65	78.7	0.52																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.49	0.72				F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Matutino	117	2.33	0.53	-1.23	76.9	0.22	Vespertino	53	2.47	0.74	F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Matutino	117	2.63	0.49	0.22	86.6	0.83	Vespertino	53	2.61	0.58	F5 Cultura de la Eficiencia	Matutino	117	2.37	0.55	0.48	79.2	0.63	Vespertino	53	2.31	0.74	F6 Cultura de la Tarea	Matutino	117	2.39	0.53	0.38	168.0	0.70	Vespertino	53	2.36	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Matutino	117	2.22	0.54	-1.10	168.0	0.27	Vespertino	53	2.32	0.62	F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38	Vespertino	53	2.34	0.68	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70								
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Matutino	117	2.33	0.53	-1.23	76.9	0.22																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.47	0.74				F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Matutino	117	2.63	0.49	0.22	86.6	0.83	Vespertino	53	2.61	0.58	F5 Cultura de la Eficiencia	Matutino	117	2.37	0.55	0.48	79.2	0.63	Vespertino	53	2.31	0.74	F6 Cultura de la Tarea	Matutino	117	2.39	0.53	0.38	168.0	0.70	Vespertino	53	2.36	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Matutino	117	2.22	0.54	-1.10	168.0	0.27	Vespertino	53	2.32	0.62	F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38	Vespertino	53	2.34	0.68	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																				
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Matutino	117	2.63	0.49	0.22	86.6	0.83																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.61	0.58				F5 Cultura de la Eficiencia	Matutino	117	2.37	0.55	0.48	79.2	0.63	Vespertino	53	2.31	0.74	F6 Cultura de la Tarea	Matutino	117	2.39	0.53	0.38	168.0	0.70	Vespertino	53	2.36	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Matutino	117	2.22	0.54	-1.10	168.0	0.27	Vespertino	53	2.32	0.62	F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38	Vespertino	53	2.34	0.68	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																
F5 Cultura de la Eficiencia	Matutino	117	2.37	0.55	0.48	79.2	0.63																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.31	0.74				F6 Cultura de la Tarea	Matutino	117	2.39	0.53	0.38	168.0	0.70	Vespertino	53	2.36	0.51	F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Matutino	117	2.22	0.54	-1.10	168.0	0.27	Vespertino	53	2.32	0.62	F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38	Vespertino	53	2.34	0.68	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																												
F6 Cultura de la Tarea	Matutino	117	2.39	0.53	0.38	168.0	0.70																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.36	0.51				F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Matutino	117	2.22	0.54	-1.10	168.0	0.27	Vespertino	53	2.32	0.62	F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38	Vespertino	53	2.34	0.68	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																								
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Matutino	117	2.22	0.54	-1.10	168.0	0.27																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.32	0.62				F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38	Vespertino	53	2.34	0.68	F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																				
F8 Cultura de la Productividad	Matutino	116	2.25	0.59	-0.87	167.0	0.38																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.34	0.68				F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19	Vespertino	53	2.69	0.66	F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Matutino	117	2.82	0.54	1.32	168.0	0.19																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.69	0.66				F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60	Vespertino	53	2.15	0.51	F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																												
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Matutino	117	2.19	0.48	0.53	168.0	0.60																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.15	0.51				F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57	Vespertino	53	2.56	0.61	F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																								
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Matutino	117	2.62	0.52	0.57	168.0	0.57																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.56	0.61				F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77	Vespertino	53	2.03	0.59	F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																				
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Matutino	117	2.01	0.54	-0.30	168.0	0.77																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.03	0.59				F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09	Vespertino	53	2.81	0.64	F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																
F13 Cultura de Respeto	Matutino	117	2.96	0.52	1.68	168.0	0.09																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.81	0.64				F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11	Vespertino	53	2.59	0.73	F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																												
F14 Cultura de la Honestidad	Matutino	117	2.77	0.62	1.59	168.0	0.11																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.59	0.73				F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67	Vespertino	53	2.38	0.62	F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																																								
F15 Cultura de la Responsabilidad	Matutino	117	2.34	0.52	-0.42	168.0	0.67																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.38	0.62				F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82	Vespertino	53	2.47	0.63	F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																																																				
F16 Cultura del Compromiso	Matutino	117	2.49	0.51	0.23	168.0	0.82																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.47	0.63				F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34	Vespertino	53	2.36	0.75	F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																																																																
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Matutino	116	2.47	0.62	0.96	86.5	0.34																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.36	0.75				F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24	Vespertino	53	2.48	0.69	F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																																																																												
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Matutino	117	2.61	0.64	1.19	168.0	0.24																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.48	0.69				F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09	Vespertino	53	2.37	0.64	F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																																																																																								
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Matutino	117	2.19	0.62	-1.69	168.0	0.09																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.37	0.64				F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																																																																																																				
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Matutino	117	2.12	0.52	-0.13	78.6	0.90																																																																																																																																																																																																																																
	Vespertino	53	2.13	0.70																																																																																																																																																																																																																																			

### 5.5.3 Asociación entre los factores de la ECO y las variables sociodemográficas:

#### Resultados el análisis de la varianza

#### Relación de los factores de la ECO con máximo grado de estudios

De acuerdo con la Tabla 19, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores. El resultado anterior indica que el grado de estudios no presenta ninguna relación con los factores de la ECO.V.I.0.

Tabla 19. Resultados del análisis ANOVA entre factores de la ECO y máximo grado de estudios.

Factores	Grado de estudios	N	Media	Desviación típica	F	p
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Secundaria	5	3.00	0.54	0.86	0.50
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.73	0.50		
	Licenciatura	103	2.67	0.44		
	Especialidad	14	2.65	0.48		
	Maestría	32	2.61	0.46		
	Doctorado	1	2.33	.		
	Total	207	2.68	0.46		
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Secundaria	5	2.44	0.86	0.84	0.51
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.54	0.59		
	Licenciatura	103	2.37	0.57		
	Especialidad	14	2.51	0.73		
	Maestría	32	2.54	0.56		
	Doctorado	1	2.40	.		
	Total	207	2.45	0.59		
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Secundaria	5	2.13	0.68	0.46	0.80
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.40	0.54		
	Licenciatura	103	2.33	0.59		
	Especialidad	14	2.46	0.69		
	Maestría	32	2.44	0.61		
	Doctorado	1	2.33	.		
	Total	207	2.37	0.58		
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Secundaria	5	2.88	0.36	0.80	0.55
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.62	0.49		
	Licenciatura	103	2.67	0.55		
	Especialidad	14	2.57	0.51		
	Maestría	32	2.50	0.54		
	Doctorado	1	2.75	.		
	Total	207	2.63	0.53		
F5 Cultura de la Eficiencia	Secundaria	5	1.90	0.56	1.30	0.26
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.37	0.61		

<b>Factores</b>	<b>Grado de estudios</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	Licenciatura	103	2.35	0.63		
	Especialidad	14	2.38	0.66		
	Maestría	32	2.57	0.54		
	Doctorado	1	2.17	.		
	Total	207	2.38	0.61		
	Secundaria	5	2.45	0.59	1.26	0.27
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.33	0.48		
F6 Cultura de la Tarea	Licenciatura	103	2.36	0.52		
	Especialidad	14	2.45	0.51		
	Maestría	32	2.59	0.54		
	Doctorado	1	2.13	.		
	Total	207	2.39	0.52		
	Secundaria	5	2.10	0.90	1.40	0.22
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.23	0.50		
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Licenciatura	103	2.22	0.56		
	Especialidad	14	2.17	0.58		
	Maestría	32	2.48	0.56		
	Doctorado	1	2.67	.		
	Total	207	2.26	0.56		
	Secundaria	5	2.44	0.94	0.50	0.76
	Bachillerato/Carrera Técnica	51	2.24	0.61		
F8 Cultura de la Productividad	Licenciatura	103	2.25	0.65		
	Especialidad	14	2.34	0.58		
	Maestría	32	2.39	0.58		
	Doctorado	1	2.80	.		
	Total	206	2.28	0.63		
	Secundaria	5	3.33	0.32	1.65	0.14
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.77	0.54		
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Licenciatura	103	2.80	0.62		
	Especialidad	14	2.67	0.56		
	Maestría	32	2.61	0.49		
	Doctorado	1	3.11	.		
	Total	207	2.77	0.58		
	Secundaria	5	2.11	0.74	0.62	0.68
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.20	0.48		
F10 Cultura del Empowerment	Licenciatura	103	2.18	0.53		
	Especialidad	14	2.17	0.45		
	Maestría	32	2.33	0.51		
	Doctorado	1	2.71	.		
	Total	207	2.21	0.51		
	Secundaria	5	2.80	0.62	1.04	0.39
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.62	0.55		
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Licenciatura	103	2.64	0.54		
	Especialidad	14	2.58	0.56		
	Maestría	32	2.41	0.58		
	Doctorado	1	2.75	.		
	Total	207	2.60	0.55		
	Secundaria	5	1.92	0.63	0.14	0.98
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.04	0.50		
	Licenciatura	103	1.99	0.57		
	Especialidad	14	2.07	0.69		
	Maestría	32	2.02	0.55		

<b>Factores</b>	<b>Grado de estudios</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	Doctorado	1	2.20	.		
	Total	207	2.01	0.55		
F13 Cultura de Respeto	Secundaria	5	3.10	0.49	0.34	0.88
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.87	0.61		
	Licenciatura	103	2.93	0.58		
	Especialidad	14	2.95	0.51		
	Maestría	31	2.84	0.52		
	Doctorado	1	2.67	.		
	Total	206	2.91	0.57		
F14 Cultura de la Honestidad	Secundaria	5	3.07	0.79	0.58	0.71
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.68	0.69		
	Licenciatura	103	2.74	0.65		
	Especialidad	14	2.60	0.59		
	Maestría	32	2.61	0.63		
	Doctorado	1	2.67	.		
	Total	207	2.70	0.65		
F15 Cultura de la Responsabilidad	Secundaria	5	2.03	0.84	1.04	0.39
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.37	0.55		
	Licenciatura	103	2.38	0.53		
	Especialidad	14	2.31	0.51		
	Maestría	32	2.55	0.63		
	Doctorado	1	2.67	.		
	Total	207	2.39	0.56		
F16 Cultura del Compromiso	Secundaria	5	2.40	0.90	1.08	0.36
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.47	0.54		
	Licenciatura	103	2.49	0.53		
	Especialidad	14	2.40	0.61		
	Maestría	32	2.67	0.51		
	Doctorado	1	3.17	.		
	Total	207	2.51	0.55		
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Secundaria	5	2.80	0.49	1.58	0.16
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.44	0.54		
	Licenciatura	103	2.50	0.69		
	Especialidad	14	2.34	0.73		
	Maestría	31	2.19	0.68		
	Doctorado	1	3.00	.		
	Total	206	2.44	0.66		
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Secundaria	5	2.89	0.71	0.99	0.42
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.46	0.65		
	Licenciatura	103	2.64	0.64		
	Especialidad	14	2.52	0.67		
	Maestría	32	2.44	0.66		
	Doctorado	1	2.71	.		
	Total	207	2.56	0.65		
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Secundaria	5	1.90	0.79	0.97	0.43
	Bachillerato/Carrera Técnica	51	2.21	0.55		
	Licenciatura	103	2.23	0.62		
	Especialidad	14	2.32	0.69		
	Maestría	32	2.41	0.58		
	Doctorado	1	2.67	.		
	Total	206	2.25	0.61		

<b>Factores</b>	<b>Grado de estudios</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Secundaria	5	1.93	0.84	1.64	0.14
	Bachillerato/Carrera Técnica	52	2.13	0.49		
	Licenciatura	103	2.07	0.57		
	Especialidad	14	2.17	0.79		
	Maestría	32	2.34	0.59		
	Doctorado	1	3.00	.		
	Total	207	2.14	0.58		

### **Relación de los factores de la ECO con contacto con clientes o usuarios**

De acuerdo con la Tabla 20, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor F18 Cultura del Desarrollo de Personal ( $F=5.092$ ;  $p=0.007$ ) y tipo de contacto con clientes o usuarios. El resultado anterior nos indica que entre mayor sea el contacto directo con los usuarios mayor será la cultura del desarrollo de personal.

Tabla 20. Resultados del análisis ANOVA entre factores de la ECO y tipo de contacto con clientes o usuarios.

<b>Factores</b>	<b>Tipo de Contacto</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
F1 Cultura Enfocada al Cliente	Directo	158	2.69	0.47	0.48	0.62
	Indirecto	8	2.75	0.35		
	Ambos	41	2.62	0.46		
	Total	207	2.68	0.46		
F2 Cultura de la Innovación y la Creatividad	Directo	158	2.39	0.56	2.96	0.05
	Indirecto	8	2.50	0.65		
	Ambos	41	2.64	0.67		
	Total	207	2.45	0.59		
F3 Cultura del Aprendizaje Organizacional	Directo	158	2.34	0.59	1.28	0.28
	Indirecto	8	2.23	0.65		
	Ambos	41	2.49	0.53		
	Total	207	2.37	0.58		
F4 Cultura de Adaptabilidad al Cambio	Directo	158	2.66	0.53	1.90	0.15
	Indirecto	8	2.78	0.68		
	Ambos	41	2.49	0.46		
	Total	207	2.63	0.53		
F5 Cultura de la Eficiencia	Directo	158	2.34	0.61	1.69	0.19
	Indirecto	8	2.42	0.70		
	Ambos	41	2.53	0.61		
	Total	207	2.38	0.61		

Factores	Tipo de Contacto	N	Media	Desviación típica	F	p
F6 Cultura de la Tarea	Directo	158	2.38	0.51	0.16	0.86
	Indirecto	8	2.44	0.56		
	Ambos	41	2.43	0.54		
	Total	207	2.39	0.52		
F7 Cultura de Orientación al Logro y Resultados	Directo	158	2.24	0.57	0.20	0.82
	Indirecto	8	2.29	0.49		
	Ambos	41	2.30	0.53		
	Total	207	2.26	0.56		
F8 Cultura de la Productividad	Directo	157	2.26	0.62	0.67	0.51
	Indirecto	8	2.20	0.79		
	Ambos	41	2.38	0.62		
	Total	206	2.28	0.63		
F9 Cultura del Trabajo en Equipo	Directo	158	2.77	0.59	0.11	0.90
	Indirecto	8	2.86	0.62		
	Ambos	41	2.76	0.55		
	Total	207	2.77	0.58		
F10 Cultura del <i>Empowerment</i>	Directo	158	2.19	0.51	1.56	0.21
	Indirecto	8	2.09	0.70		
	Ambos	41	2.33	0.48		
	Total	207	2.21	0.51		
F11 Cultura de Resolución de Conflictos	Directo	158	2.60	0.55	0.15	0.86
	Indirecto	8	2.70	0.60		
	Ambos	41	2.59	0.55		
	Total	207	2.60	0.55		
F12 Cultura de las Relaciones Interpersonales	Directo	158	2.00	0.53	0.21	0.81
	Indirecto	8	2.00	0.71		
	Ambos	41	2.06	0.61		
	Total	207	2.01	0.55		
F13 Cultura de Respeto	Directo	157	2.89	0.58	0.45	0.64
	Indirecto	8	3.08	0.62		
	Ambos	41	2.92	0.54		
	Total	206	2.91	0.57		
F14 Cultura de la Honestidad	Directo	158	2.70	0.66	0.75	0.47
	Indirecto	8	2.98	0.70		
	Ambos	41	2.68	0.61		
	Total	207	2.70	0.65		
F15 Cultura de la Responsabilidad	Directo	158	2.39	0.56	0.08	0.93
	Indirecto	8	2.46	0.46		
	Ambos	41	2.37	0.59		
	Total	207	2.39	0.56		
F16 Cultura del Compromiso	Directo	158	2.50	0.54	0.16	0.85
	Indirecto	8	2.60	0.37		
	Ambos	41	2.52	0.63		
	Total	207	2.51	0.55		
F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensas	Directo	157	2.45	0.67	0.90	0.41
	Indirecto	8	2.68	0.63		
	Ambos	41	2.35	0.63		
	Total	206	2.44	0.66		
F18 Cultura del Desarrollo de Personal	Directo	158	2.63	0.62	5.09	0.01
	Indirecto	8	2.64	0.79		
	Ambos	41	2.28	0.67		
	Total	207	2.56	0.65		

<b>Factores</b>	<b>Tipo de Contacto</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
F19 Cultura de la Calidad de Vida en el Trabajo	Directo	157	2.20	0.57	2.72	0.07
	Indirecto	8	2.46	0.68		
	Ambos	41	2.42	0.71		
	Total	206	2.25	0.61		
F20 Cultura de Salud y Seguridad en el Trabajo	Directo	158	2.10	0.56	1.63	0.20
	Indirecto	8	2.35	0.78		
	Ambos	41	2.24	0.63		
	Total	207	2.14	0.58		

## DISCUSIÓN

En esta sección se hará referencia a investigaciones y aportes realizados por otros autores, los cuales abordan temas relacionados a las variables analizadas en la presente investigación, con el objetivo de ampliar y mejorar la comprensión de cada uno de los resultados obtenidos después del análisis de datos.

De acuerdo con los resultados de la investigación la Cultura de la Innovación y la Creatividad está asociada negativa y significativamente al número de ascensos obtenido por el personal; la innovación es la selección, organización y utilización creativa de recursos humanos y materiales, busca maneras nuevas y propias para obtener como resultado la conquista de un nivel más alto respecto de las metas y objetivos previamente marcados (Cruz, 2018).

Matus, Olguin, Rojas & Aballay (2009) mencionan a las debilidades de los sistemas gubernamentales, éstas se hacen evidentes cuando se revelan sus premisas básicas.

Primero, el control formal se basa en la idea de que casi todo lo importante se puede anticipar, una suposición razonable sólo en un medio ambiente estable o cambia lentamente, debido a los procesos estrictamente marcados.

La segunda premisa es la autoridad del tipo legítima y siempre se le obedece, basado sobre la creencia de obediencia por parte de los trabajadores y al cumplimiento de las órdenes a cambio de un pago justo. Aunque la mayoría de las personas continúan aceptando la autoridad de las jerarquías de la organización como legítima, hay un reconocimiento creciente en lo deseado por las personas, es decir, quieren más de su trabajo incluyendo oportunidades para contribuir y usar sus talentos para poder realizar libremente sus actividades.

La tercera suposición implícita en el uso del control formal es acerca de las recompensas extrínsecas, se piensa son suficientes para dirigir el comportamiento relevante para el trabajo y se pueden basar en la medición de los resultados, por ejemplo el cumplir con las tareas administrativas al pie de la letra, crea a un trabajador “eficiente”, en este caso los jefes de departamento, son considerados trabajadores eficientes pues se apegan a los procesos administrativos y pueden obtener mayor ascenso en la Unidad Académica.

Lo anterior nos muestra a la Cultura de la Innovación y la Creatividad, con una correlación negativa significativa respecto al número de ascensos, debido a los procesos tan marcados de la Institución, ya que impiden el desarrollo y agilidad de los mismos, pero son indispensables para poder avanzar día con día en las actividades administrativas, por lo tanto, mientras se mantenga mayor número de ascensos menor innovación se debe demostrar, es decir, los funcionarios se deben regir por el apego a los procesos.

Por otra parte, la cultura de la tarea se asoció significativa y positivamente con el número de clientes (alumnos) atendidos por el personal. Velasco (2015) identifica el tipo de cultura enfocada a la tarea como aquella que vislumbra un trabajo ya terminado, en la cual la mayoría de sus miembros se reúnen en equipos para la realización de una tarea específica, una vez terminada, cada integrante regresa a sus labores, sin descuidar sus actividades individuales ni grupales.

La cultura enfocada a la tarea, es una cultura donde los individuos se sienten en confianza de apoyar a sus compañeros, y utilizan su conocimiento y experiencia como base fundamental, por ejemplo, los trabajadores del CECyT 12 se muestran comprometidos con la calidad de servicio al cliente, la Institución cuenta con clientes y tienen la obligación dar un servicio de calidad, eficiente y rápido.

Maldonado (2015) refiere en general los trámites a los servicios prestados por las dependencias gubernamentales como una fuerte carga económica para las empresas y los

ciudadanos, los cuales necesitan contratar los servicios profesionales de especialistas para poder cumplir con las numerosas y complicadas reglamentaciones; a lo anterior se añade un mal trato, caracterizado por la despectiva y altanera atención a los ciudadanos y la información contradictoria o incompleta parece hecha a propósito para provocar errores.

Sin embargo el enfoque de Cultura a la tarea en la atención al cliente en la Unidad Académica, se ve beneficiado, un servidor público representa la imagen de la Institución, los servicios prestados en la Unidad Académica son brindados con un alto grado de profesionalismo y excelencia. Este evento responde a esta necesidad apremiante y está diseñado para provocar en los participantes un deseo profundo por mejorar la manera de prestación de atención al cliente y mejorar el servicio día con día (Michoa, 2015).

Por otra parte la cultura de reconocimiento y recompensas se asoció positivamente al sueldo mensual neto percibido por el trabajador. Se han hecho varias investigaciones relacionadas con los sistemas de recompensas en las organizaciones, traen consigo el mejoramiento de la eficacia organizacional al motivar y reconocer al personal. Las personas al formar parte de una organización trabajan en función de ciertas expectativas, están dispuestos a dedicarse al trabajo y cumplir con todos los objetivos requeridos si como resultado obtienen algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación (Chiavenato, 2002).

Además, Chiavenato (2002) refiere a las recompensas organizacionales tales como pagos, promociones de puesto, prestaciones y demás; son poderosos para mejorar la satisfacción e incrementar el desarrollo del personal, lo cual confirma uno de los resultados donde la cultura de desarrollo del personal está asociada significativamente al número de ascensos y al sueldo mensual neto.

Contrariamente otro de los resultados de esta investigación arrojó que al presentarse una Cultura apegada a la Calidad de Vida en el Trabajo, esta se asocia negativamente con el

número de ascensos recibidos por el personal en la Institución. Al respecto Sánchez (2015) en su investigación donde toma aspectos de la cultura mexicana desde el tipo de vivienda hasta el medio ambiente en el que se desenvuelven, menciona el progreso obtenido por la población mexicana en temas de calidad de vida respecto a salud, su educación y especialmente en el empleo. Sin embargo resalta una posición baja del progreso en México tomando en cuenta a la vida laboral, donde un mexicano en promedio trabaja 2250 horas al año, viéndose obligado a cubrir un horario más completo, lo cual requiere de mayor esfuerzo y lo más negativamente importante, poner por encima lo laboral de cualquier otra cosa.

México se sitúa por arriba del promedio en compromiso cívico, pero por debajo del promedio en los temas de empleo y remuneración, estado de la salud, calidad del medio ambiente, vivienda, ingresos y patrimonio, sentido de comunidad, balance vida-trabajo, seguridad personal, satisfacción, y educación y competencias (Stefaner, 2015). Tanto la regulación de las 8 horas diarias como la posterior disminución de los días laborales a cinco fueron concebidas como una necesidad para el bienestar físico y moral de los trabajadores; siendo el resultado de luchas constantes desde los orígenes del movimiento obrero (Henao, 2009).

Trabajar más allá de la jornada laboral establecida se ha convertido en algo indispensable para poder cubrir las grandes necesidades básicas para el ser humano y además el mismo sistema en conjunto con la sociedad van demandando conforme pasa el tiempo. Sin embargo, se debe aprender y crear una cultura la cual permita crecer profesionalmente sin poner en riesgo la calidad de vida de cada persona, en pocas palabras mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, tomando en cuenta la importancia de cada una, si una de ellas faltara no se podría desarrollar la otra, de ahí emana la importancia de separar cada aspecto y así poder alcanzar una calidad de vida plena.

El debate sobre la necesidad de conciliar la vida personal y la vida laboral tiene una creciente relevancia en nuestros días debido a los cambios sociodemográficos suscitados en el mercado de trabajo, un ejemplo muy claro es el incremento de la participación de las mujeres en el mundo laboral, y los cambios en las estructuras familiares (Luna, 2015).

Como funcionarios públicos un ascenso implica mayor responsabilidad y aumento en la jornada laboral, la distribución y limitación de las horas diarias y semanales de trabajo se considera uno de los factores más influyentes en el rendimiento, salud y prevención de enfermedades y accidentes de los trabajadores, además repercute en los patrones de sueño y consecuente estrés en el trabajador y en su familia, afectando la calidad de vida laboral (Monesterolo, 2013).

La calidad de vida laboral como jefe en una dependencia gubernamental mejoraría si se diseñara una organización donde exista la participación activa de los trabajadores en relación a la realización de sus tareas, el enriquecimiento progresivo de los puestos, la creación de motivadores intrínsecos y la defensa de un estilo de liderazgo democrático (Herran ,2014)

Por otro lado, el resultado relacionado con la Cultura de Reconocimiento y Recompensas, y la Cultura de Desarrollo de personal mostró una correlación significativa y positiva con el número de ascensos recibidos. Los trabajadores de las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación (Montúfar, 2004)

La capacitación y los conocimientos del empleado llevan a un mejor cumplimiento del nuevo cargo, las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su

desempeño. Por ello, los expertos en Desarrollo Organizacional se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas (Thompson, 2014).

Tomando en cuenta la Cultura de Resolución de Conflictos, Cultura de Respeto y Cultura de Reconocimiento y Recompensas con una relación positiva y significativa con el personal a cargo, podemos señalar a los jefes de departamento en la Unidad Académica como encargados de cierto número de personal, por ello los jefes, deben contar con ciertas habilidades para facilitar las actividades con el fin de lograr las metas programadas, por ejemplo poseer liderazgo, el cual se puede definir como la capacidad poseída por un individuo para influir sobre la conducta de personas o grupos, está matizado por factores internos y externos, el líder debe tener la habilidad para potencializar los factores existentes en una determinada circunstancia (Shein, 2006).

Dentro de las habilidades debe encontrarse resolver situaciones donde dos o más personas con intereses contrapuestos, entran en confrontación, o emprenden acciones mutuamente antagónicas con el fin de neutralizar, dañar o eliminar la parte rival manteniendo el respeto entre los mismos. (Duran, 2013).

Además la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para dirigir su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas debe ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia (González, 2006).

Ahora bien, tomando en cuenta los resultados comparados con las variables sociodemográficas de la presente investigación se encontró a la Cultura de la Responsabilidad asociada positiva y significativamente con el sexo masculino lo cual indica que los

trabajadores que componen la muestra, son más responsables comparado con las mujeres de la misma.

Está socialmente aceptado el discurso sobre responsabilidad compartida y existe una leve tendencia hacia esta, no obstante, en la práctica siguen existiendo diferencias significativas. Desde distintos organismos, se siguen promoviendo campañas con el objetivo de incentivar el reparto equitativo de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres: pero hoy por hoy, el trabajo no remunerado en las mujeres, está siendo una mayor presión de trabajo, conocido como “extra laboral” sumado a la actividad laboral, aumenta la carga de trabajo total, la conocida como la “doble jornada” para la mujer trabajadora (Osejo, 2012).

Las mujeres trabajadoras que son madres o tienen a cargo a una persona cuentan con dispersión horaria, horarios poco habituales, flexibilidad interna del tiempo de trabajo sin estabilidad en los turnos o alargamiento de la jornada de trabajo, por lo tanto los horarios laborales entran en conflicto con las responsabilidades familiares; y dificultan la conciliación de forma continua, contribuyendo al estrés laboral y este a su vez puede influir en la productividad de las trabajadoras (Amozorrutia,2012).

Lo anterior se debe a la necesidad de conciliación del trabajo con la vida personal, lo cual plantea de forma inequívoca a la nueva realidad social y de forma explícita para las mujeres que compaginan su actividad laboral con el cuidado de hijos menores o personas dependientes, tanto mayores como jóvenes, con necesidades especiales, y las tareas del cuidado de la casa (García y Vidal, 2012).

Con relación al tipo de contrato, se encontraron relaciones positivas y significativas con la Cultura del Trabajo en Equipo, mientras que el turno y el grado de estudios no representan ninguna relación con los factores de la escala.

Las actividades administrativas dentro de la Unidad Académica constantemente son realizadas en conjunto, el turno matutino y vespertino debe mantener una comunicación asertiva para el cumplimiento de las mismas, dado que las recompensas no se ven afectadas por el nivel de estudios, la variable no mostró significancia.

Dado que la mayoría de los empleados de la Unidad Académica cuentan con un contrato de planta, y bajo las condiciones en las que se desarrolla el trabajo, desarrollan la habilidad de trabajo en equipo, la cual, incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz (González, 2008).

De acuerdo al análisis realizado, se detectó que entre mayor es el contacto con clientes, se obtiene una mayor Cultura de Desarrollo de Personal. Sánchez (2015) menciona que en el sector público el objetivo fundamental es conseguir la satisfacción del cliente y en este caso la satisfacción de los alumnos, para que prosigan con sus estudios con todos los beneficios que aporta la Institución.

Para los trabajadores otro aspecto muy importante es el que tanto ha ascendido, según el resultado podemos afirmar que el número de ascensos afecta significativamente la Cultura de la Innovación y la Creatividad y la Calidad de Vida en el trabajo, lo anterior puede ser derivado de la analogía de a mayor número de ascensos, mayor nivel de puesto, el cual debe estar apegado a los procesos evitando así, la innovación y creatividad por parte del personal, impactando negativamente en la calidad de vida en el trabajo, puesto que la demanda de trabajo es mayor (Durán, 2013).

Sin embargo, el número de ascensos impacta significativa y positivamente a la Cultura de Desarrollo de Personal y Cultura de Reconocimiento y Recompensa, ya que al

contar con mayor número de cursos de capacitación, el trabajador tiene mayor oportunidad de obtener un ascenso, lo que implica mayor remuneración económica y reconocimiento por parte de los directivos.

El gran reto en el ejercicio del psicólogo organizacional al interior de la empresa (ya sea como: Gerente de Gestión Humana, Director de Selección, Director de Capacitación, Asistente de Gestión Humana, Compensación y Beneficios, Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, etc.) está en aportar al desarrollo de tales procesos, para sí mismo como para los demás individuos que conforman la organización, lo cual sólo es posible a partir del reconocimiento de la influencia que el clima y la cultura organizacional ejercen sobre el psicólogo como actor participante e inmerso en cada ámbito empresarial particular. Teniendo en cuenta que el ambiente laboral exige al psicólogo poseer y contar con las habilidades, aptitudes y conocimientos suficientes para enfrentar los nuevos retos que imponen los grandes cambios organizacionales denotados por la contemporaneidad, por ende se hace inminente que este profesional los afronte con responsabilidad y compromiso (Enciso y Peridilla, 2004).

Es importante resaltar, así como lo mencionan Enciso y Peridilla (2004) que la psicología organizacional se nutre de las ciencias sociales, políticas y administrativas, las cuales conforman parte de su marco de referencia, más no su esencia.

El psicólogo en una organización ejerce funciones en forma paralela y perpendicular en dos frentes: el psicológico y el administrativo y organizativo.

En el frente psicológico se encarga de las cuestiones personales, tales como: domésticas y laborales, cumple el papel de guía, lo que significa que comprenda los aspectos inseparables al ser y del comportamiento de un individuo, para entender los motivos y resistencias de cada una de las personas que están dentro de una entidad (Gómez, 2012).

En el frente organizativo contribuye con las otras áreas funcionales de la empresa para aplicar las limitaciones y materiales que posibilitan a propietarios y empleados, alcanzar alta productividad en la labor y conservar la eficacia (Gómez, 2012).

En el frente administrativo y político se debe dirigir por las políticas de la entidad, que son las normas que rigen en la corporación de cómo se deben relacionar con los empleados (Gómez, 2012).

En resumen, al psicólogo del trabajo y de las organizaciones aún le queda un largo camino que recorrer. En nuestro país existe una marcada jerarquía organizacional, en la que predominan las relaciones verticales sobre las horizontales, donde la creatividad se ve coartada y el liderazgo no siempre es constructivo para el grupo. Por ello, es crucial que el psicólogo se encargue de hacer valer su potencial en el ámbito organizacional, y no permita que sus competencias laborales se vean alteradas (Rojo, 2014).

## CONCLUSIONES

A medida que pasa el tiempo las organizaciones se van desarrollando con más rapidez, teniendo como objetivo crecer en el mercado laboral y establecer su negocio por arriba de los demás. Para marcar una diferencia con la competencia, las organizaciones se ayudan de varios aspectos que van desde la manera de llevar a cabo sus procesos productivos hasta la forma en que gestionan su planificación financiera, sin embargo, esa manera de sobresalir puede ser similar entre varias organizaciones. Por ese motivo, cada vez son más las organizaciones que dan importancia al tema de Cultura Organizacional, ya que se considera que la fuerza de una organización exitosa está en las personas que la conforman.

La Cultura dentro de las Organizaciones es un tema que ha ido ganando campo de estudio y de implementación en medida que la competitividad se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito, en un mundo de constantes cambios tecnológicos, sociales y económicos. Las organizaciones se ven con el deber de esforzarse para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, tomando en cuenta todo aquello que aprecian los empleados, generando un impacto en lo moral, la motivación, y satisfacción de la compañía.

La expresión del éxito es un factor que no solo se consigue externo a la organización, más bien surge del interior de ella, de la cultura que refleja un marco de creencias, ideas, sentimientos, comunicación, formas de trabajo, valores que son compartidos entre las personas internas a la organización. Lo anterior hace referencia a la Cultura Organizacional que es tomada como base por cada uno de los miembros para dirigir su comportamiento. Ese comportamiento que va moldeando a los miembros de una compañía va delimitando y creando una cultura característica que se hace evidente no solo en el interior de la misma, es percibida incluso por el medio social del exterior.

Como mencionamos anteriormente, la Cultura Organizacional poco a poco ha logrado impactar dentro de la gestión empresarial, haciendo cambiar diversos hábitos y logrando la implementación de programas de desarrollo con el objetivo de permitir a directivos, comprender y mejorar la organización, siendo la base de todas las funciones y acciones que se realizan en ella. Es decir, determina la forma en cómo funciona la organización, mediante un camino invisible pero que funge como guía de acción para lograr lo que se pretende en la visión.

La Cultura Organizacional tiene gran alcance ya que se presenta en cada uno de los niveles que existen, dependiendo del tipo de estructura de la organización se puede hablar desde niveles operativos hasta directivos, dicho alcance se da por medio de un conjunto de comportamientos compartidos con el fin de lograr que todos los miembros desarrollen una identificación con los objetivos de la organización y trabajen en conjunto. Su importancia va más allá de compartir comportamientos, se trata de integrar a cada uno en un equipo sólido de trabajo aprovechando las cualidades de cada integrante para hacer más fuerte su recurso principal de la organización que es el recurso humano y así lograr que se convierta en una organización altamente competitiva no solo en su producto si no en la fuerza interna que la conforma.

En México la cultura al ser tan característica, es un factor de alto impacto dentro del trabajo, en muchos aspectos el mexicano tiene muy definido ciertos comportamientos que hasta se puede presumir que son únicos. Sin embargo, aún es poca la información que se tiene para implementarla y más aún evaluarla.

Por lo anterior, es importante considerar la importancia de evaluar factores culturales presentes en el ámbito laboral de la población mexicana, es una tarea que se debe de ir implementando ya que las escalas que normalmente se usan para medir estos factores son traducciones de escalas que fueron hechas para otro tipo de población. Lo cual es un

completo error ya que cada cultura es diferente y es necesario aplicar escalas apegadas al tipo de población y ambiente que se quiere evaluar.

La ECO V.1.0 que se aplicó en la presente investigación toma en cuenta veinte factores de la cultura mexicana, con el fin de conocer nuestra cultura en el ámbito laboral. A continuación se presentan las conclusiones del piloteo a partir del análisis estadístico, con el fin de conocer la Cultura que prevalece en una institución pública de nivel media superior.

La ECO V.1.0. una vez aplicada mostró adecuados niveles de confiabilidad, con base en la correlación de los puntajes de la prueba de los trabajadores, nuestro Alfa de Cronbach demuestra que hay una relación fuerte entre los factores de la escala.

Los factores con el Alfa de Cronbach más altos, fueron reportados en los factores; F9 Cultura de Trabajo en Equipo 0.894, F17 Cultura de Reconocimiento y Recompensa 0.887 y F1 Cultura del enfoque al cliente 0.884.

Una vez aplicado el instrumento de medición y después de realizar el análisis de datos, se concluye que en el CECyT 12 donde se realizó la aplicación de la Escala de Cultura Organizacional, se pudo identificar principalmente una cultura enfocada al Respeto. Probablemente porque dentro de la institución están muy marcados los niveles jerárquicos y no hay decisión que se tome sin antes consultarlo con directivos, además el respeto nos habla de una misión bien establecida donde cada uno de los miembros trabajan respetando tanto la cultura que comparten como las ideas de cada uno. Así también se concluye que prevalece en menor medida una cultura enfocada a las Relaciones Interpersonales, el resultado anterior nos muestra que seguramente el trabajo está por encima de las relaciones que como compañeros puedan establecer, principalmente porque la mayoría trabajan en turnos de medio tiempo es decir en la mañana o en la tarde, por lo cual no establecen fuertes relaciones interpersonales al no tener que estar involucrados todo el día y el tiempo que pasan se enfocan principalmente a concluir sus actividades.

Se concluye que la cultura de la innovación y la creatividad está asociada negativa y significativamente al número de ascensos que ha tenido el personal, lo cual nos demuestra que la cultura de la Innovación y la Creatividad, no se ve beneficiado por el número de ascensos debido al poco reconocimiento de la innovación por el apego a los procesos.

Por otra parte, la cultura de la tarea se asoció significativa y positivamente con el número de clientes (alumnos) que atiende el personal, este resultado se ve reflejado día a día ya que su trabajo depende mayormente en atender a los alumnos, por lo tanto deben mantener sus actividades al día para responder a las demandadas generadas por ellos. La cultura de reconocimiento y recompensas se asoció positivamente al sueldo mensual neto que percibe el trabajador.

La cultura de desarrollo del personal está asociada significativamente al número de ascensos y al sueldo mensual neto, lo que nos dice que el desarrollo de personal genera mayor número de ascensos, por lo tanto, aumentará el sueldo y los trabajadores se desarrollarán más profesional y personalmente. Finalmente, la cultura de la calidad de vida en el trabajo se asoció negativamente con el número de ascensos que ha tenido el personal en la Institución, el resultado anterior puede ser un tanto contradictorio pero probablemente se deba a que para alcanzar un ascenso es necesario prolongar la jornada de trabajo, por lo tanto se desequilibra la vida laboral con la personal.

La Cultura de la Responsabilidad se encuentra asociada positiva y significativamente con el sexo masculino lo cual indica que los trabajadores que componen la muestra, son más responsables que las mujeres de la misma, probablemente el resultado anterior se deba a que los puestos directivos son ocupados por hombres en su mayoría por lo cual se exige un grado mayor de responsabilidad en sus actividades.

La Cultura de la Innovación y Creatividad y Cultura de Calidad de Vida en el Trabajo, mostró una relación significativa y negativa con el número de ascensos recibidos, mientras

que la Cultura de Reconocimiento y Recompensas, y la Cultura de Desarrollo de personal mostró una correlación significativa y positiva con el número de ascensos recibidos, debido a que cuando el personal recibe algún ascenso ven reconocido su trabajo y desarrollan más habilidades para seguir creciendo laboralmente.

También, los resultados mostraron que la Cultura de Resolución de Conflictos, Cultura de Respeto y Cultura de Reconocimiento y Recompensas tiene una relación positiva y significativa con el personal a cargo, lo que nos indica que los valores y la misión dentro de la institución se ven reflejados por la forma en que se comunican las personas al momento de resolver algún conflicto lo que les permite llegar a un acuerdo, respetando la idea de cada uno y teniendo como recompensa el reconocimiento de sus compañeros y de la institución.

Del mismo modo, se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre los factores Cultura de Adaptabilidad al Cambio, Cultura de Resolución de Conflictos, Cultura de Respeto, Cultura de Reconocimiento y Recompensas y Cultura del Desarrollo de Personal y nivel de puesto, probablemente a que a medida que se tiene un cargo más alto se exige más disciplina en temas de manejo de conflictos, organización en el trabajo, lo que implica que el trabajador se tiene que adaptar a las exigencias que el puesto requiere. Por otro lado dependiendo del nivel de puesto debe seguir desarrollándose profesionalmente para generar un reconocimiento por su desempeño que le permita continuar en su nivel de puesto o mejor aún, obtener un ascenso.

Con respecto al tipo de contrato, se encontraron relaciones positivas y significativas con la Cultura del Trabajo en Equipo, el resultado anterior nos dice que los trabajadores al sentir un lugar seguro para trabajar tienden a mantener mejor comunicación con sus compañeros lo que les permite trabajar como equipo ya que buscan objetivos similares. Por otro lado el turno y el grado de estudios no representan ninguna relación con los factores de

la escala, seguramente porque el trabajo que hacen en el turno de la mañana es similar al trabajo de la tarde lo que impide que haya algún resultado significativo entre ambos.

De acuerdo al análisis realizado, se detectó que entre mayor es el contacto con clientes, se obtiene una mayor Cultura de Desarrollo de Personal, el resultado nos confirma que los trabajadores principalmente velan por el servicio al cliente que en este caso sería que prestan sus servicios para responder a todas las demandas de los alumnos, manteniéndose siempre al día, cumpliendo con sus tareas para lograr que los alumnos estén en una institución con personal capaz de mantener el orden y servicio de alto nivel.

Podemos afirmar que el número de ascensos afecta significativamente la Cultura de la Innovación y la Creatividad y la Calidad de Vida en el trabajo, lo anterior puede ser derivado de la analogía de a mayor número de ascensos, mayor nivel de puesto, el cual debe estar apegado a los procesos evitando así, la innovación y creatividad por parte del personal, impactando negativamente en la calidad de vida en el trabajo, puesto que la demanda de trabajo es mayor.

Sin embargo, el número de ascensos impacta significativa y positivamente a la Cultura de Desarrollo de Personal y Cultura de Reconocimiento y Recompensa, ya que al contar con mayor número de cursos de capacitación, el trabajador tiene mayor oportunidad de obtener un ascenso, lo que implica mayor remuneración económica y reconocimiento por parte de los directivos.

Los resultados anteriores nos reflejan una Institución que a pesar de su carga laboral se mantienen al día con el objetivo principal de atender a los cientos de estudiantes que ingresan a diario por sus puertas, los cuales requieren realizar algún trámite, tener una logística bien establecida para que reciban sus clases, ingresar a la biblioteca, gimnasio, y demás servicios que la escuela les pueda brindar. Si bien, para crear un ambiente competente entre los alumnos primero es necesario crear una base sólida que mantenga a la escuela

actualizada y con buen funcionamiento y que mejor que su personal que son quienes a diario tienen esta responsabilidad.

Para crear esa base sólida de la cual hablamos es necesario evaluar eventualmente la cultura, para poder detectar, mantener y enriquecer las fortalezas y sobretodo, detectar, analizar y trabajar sobre las áreas de oportunidad, con el objetivo de lograr que todos los trabajadores y estudiantes se sientan parte de la institución, es decir se identifiquen con su cultura.

Así mismo, para alcanzar ese objetivo será necesario que la psicología organizacional como rama de la Psicología sea la encargada de estudiar los fenómenos psicológicos individuales y grupales al interior de las organizaciones, con la tarea de identificar la influencia que se genera entre los procesos organizacionales y que recae sobre las personas internas y externas.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el psicólogo organizacional es la persona especializada en apoyar, aplicar, conservar, incrementar y revisar los recursos humanos en la organización, teniendo funciones fundamentales para el logro de la creación de una cultura organizacional, entre las que destacan las siguientes:

- Emitir su sentir sobre los fenómenos humanos al interior de la organización.
- Plantear información con relación a los procedimientos empresariales para ser valorado por los empleados.
- Poseer la facultad y aprendizajes para proponer la misión y la visión de su cargo, de diferentes áreas y de la organización.
- Identificar cuáles son los factores a fortalecer en los empleados para impartir la capacitación necesaria con el fin de alcanzar los objetivos planteados y así llevar a cabo procedimientos que velen por la calidad de vida organizacional y el buen desempeño de las personas.

El psicólogo dentro del contexto organizacional se define como un sujeto que propende por tomar la organización como una sinergia colectiva y lo singulariza como pilar en todos los procesos en el contexto empresarial, aplica herramientas, implanta teorías y afronta retos destinados siempre a resultados positivos mediante intervenciones rápidas.

Existe una realidad innegable, los psicólogos necesitamos instrumentos de medición personalizados: cuestionarios, test, técnicas que permitan obtener información precisa y objetiva a partir de los cuales puedan elaborar una conclusión o diagnóstico sobre los individuos o grupos que estudian, con el objetivo de orientar y contribuir a solucionar los problemas que se presentan desde el punto de vista profesional, siempre y cuando dichos instrumentos cumplan con las exigencias técnicas y científicas requeridas para su aplicación.

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, genera un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad de la Institución. Por lo tanto las instituciones deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados, permitiendo detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la Institución.

Para finalizar, se presentan algunas recomendaciones a las que se llegaron a partir de la prueba de hipótesis efectuada, de la discusión realizada y de los resultados obtenidos en esta investigación. Cabe mencionar que como se manifestó en la pregunta de investigación de este estudio se buscó la existencia de una relación significativa entre las dimensiones de la ECO V.1.0 y las variables sociodemográficas en una muestra de mexicanos de una Institución Pública de Educación Media Superior.

Con respecto a la pregunta de investigación inicial, se puede concluir que la hipótesis nula que intentaba negar la existencia de una relación se rechaza y se adopta la hipótesis alterna, de tal manera que se puede afirmar en primera instancia que si existe una relación significativa entre las dimensiones de la ECO V.1.0 y las variables sociodemográficas en una muestra de mexicanos de una Institución Pública de Educación Media Superior.

A continuación se presenta algunas recomendaciones que se formularon a partir de los resultados arrojados a partir de la presente investigación:

- Implementar un plan de capacitación que brinde al personal un aprendizaje continuo con el fin de darles las herramientas necesarias para conseguir ascensos objetivos, es decir lograr un desarrollo laboral y que a su vez les ayude a realizar sus actividades eficazmente para aumentar a la par su calidad de vida.
- Tomando en cuenta que la comunicación es la clave en el clima y en las relaciones interpersonales se propone fortalecer la comunicación directa, evitando que se genere entre los trabajadores cierta ambigüedad. Para ello es necesario mantener una comunicación más cercana entre los trabajadores de varias áreas y jerarquías, abarcando temas de trabajo pero también de la vida personal, esto ayuda a desconectarse de la rutina, aumentar la empatía y afianzar las relaciones entre todos. Lo anterior se puede lograr con talleres enfocados a la integración del personal.
- Conseguir una Cultura de Compromiso en los empleados debería de ser un objetivo prioritario para todo líder de cualquier Institución, para ello es necesario crear un ambiente de trabajo del cual el personal se sienta orgulloso, se debe tener en alta consideración a todas las personas que en ella trabajan, pues si estas invierten un alto nivel de interés en su trabajo redundará en el éxito de la Institución, una manera de

lograrlo es fomentando la retroalimentación, reconocer los logros al instante de realizarlos; una de las más grandes problemáticas detectadas en esta investigación se centró en las malas políticas de ascenso, mismas que son fundamentales para fomentar la Cultura de Compromiso en los empleados. Los directivos que promueven un clima de alto compromiso se enfocan en los aspectos positivos de sus empleados, siendo fundamental el cumplimiento respecto a lo que los directivos dicen, para evitar ambigüedades en las políticas internas.

- Desarrollar las habilidades comunicacionales no verbales y verbales es esencial para potencializar los resultados y construir armonía en la Cultura de las Relaciones Interpersonales, para ello es necesario poner especial énfasis en los procesos internos, los trabajadores de Apoyo a la Educación deben conocer perfectamente a los jefes de Departamento y viceversa al realizar actividades en conjunto, de igual forma es necesario fomentar la idea de que la colaboración con otras áreas es un aspecto positivo, exponiendo cada área su punto de vista respecto a los procesos que se elaboran en conjunto; para ello es preciso ser ético e íntegro en relación a los valores, además de ser capaz de construir asociaciones e influenciar otras personas, aún sin tener autoridad sobre ellas.
- Con respecto a la cultura de la tarea se necesita modificar las conductas en el trabajo. El hecho de que determinadas formas de trabajar se arrastran desde mucho tiempo atrás, no significa que sean las correctas ni las más apropiadas en la actualidad. Culturas como el “orden y mando” han quedado atrás. En este aspecto es responsabilidad de los directivos adoptar las decisiones necesarias para actualizar y modernizar las condiciones en que la Institución desarrolla sus actividades, es necesario fomentar el trabajo en equipo, viendo a cada persona como un cliente interno que tiene la necesidad de saber cómo y por qué está realizando cierta tarea.

- Otro aspecto a considerar referente en la Cultura de la Tarea, es la importancia dentro Cultura Organizacional funcional; la Unidad Académica al demostrar bajo nivel en este ámbito, deberá generar planes de acción encaminados a compartir el conocimiento con los mismos compañeros, eliminando las suposiciones de no enseñar, para que no nos quiten el puesto, se les deberá poder asignar proyectos más complejos e innovadores con el fin de desarrollar habilidades que permitan obtener una mayor capacidad técnica. Un aspecto fundamental para el desarrollo de Cultura de la Tarea es eliminar los privilegios por edad, antigüedad, etc, de este modo todos tendrán la oportunidad de participar en nuevos proyectos aplicando y transmitiendo su conocimiento entre los individuos.
- La Cultura de la Productividad es un factor el cual nos permite conocer cuál es la contribución de cada empleado para el desarrollo global de la Institución, como resultado de esta investigación se puede observar que existe un bajo nivel en este punto; si queremos fomentar la productividad, las Institución tiene la responsabilidad de capacitar al personal lo que traerá como resultado el contar con los mejores profesionales, con los más capacitados, polivalentes y flexibles, que permitan ajustarse en el menor tiempo posible al entorno cambiante en el que nos movemos.
- Un último aspecto que retomamos con base a los resultados mostrados es la Cultura de la Responsabilidad, de nada sirve tener un líder involucrado con la comunidad, si no sabe transmitir este compromiso con sus colaboradores, la Institución debe demostrar el grado de responsabilidad de una manera honesta, involucrando a los trabajadores con los objetivos finales que se esperan. La responsabilidad es: deber, creatividad, acciones concretas, misión encomendada, respuesta acorde a todo aquello que se nos exige, implica un esfuerzo colectivo. En la responsabilidad personal y colectiva reside eventualmente la mayor clave de nuestros éxitos.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1978). *The Art of Problem Solving*. New York: Illustrations.
- Ager, B. (1992). *Cultural Studies as critical theory*. Hong Kong: The palmer press.
- Alducín, E. (1986). México: Entre Tradición y Modernidad. *Multiversidad*, 3, 15-20.
- Alducin, E. (1989). *Los valores de los mexicanos*. México : Fomento Editorial Banamex .
- Alles, M. (2008). *Diccionario de preguntas gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. México: Ediciones Granica.
- Amozorrutia, J. (2012). Esquemas flexibles: ¿Sí o no? *Great Place To Work*, 5, 2-7.
- Ánonimo. (2015). Cultura Organizacional. *Talento transformación Impacto*.
- Arias Galicia, L. (1963). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Arizpe, L. (2010). Mexicanos en la era global. *Cultura e Identidad*, 70-81.
- Barrera Luna, R. (2013). *El concepto de cultura: definiciones, debates y usos sociales*. Revista de Claseshistoria(343), 1-24
- Bate, L. (1984). *Cultura, clases y cuestión étnico-nacional* . México : Juan Pablos Editor .
- Bonavia, T., Prado , V., & García Hernández , A. (2010). Spanish adaptation of the “Denison Organizational Culture Survey”. Universidad de Valencia, *España*, 7.
- Buch, K., & Rivers, D. (2001). The role of leadership and culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 365-371.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York : Addison-Wesley series.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, J., & Cañas. (2002). *Validación de la escala Q-Labors para evaluar la calidad de vida laboral en hospitales*. Rev Admin Sanitaria, 6, 161-182.
- Castañeda , D., & Fernández, M. (2007). *Validación de una Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje organizacional*. Universitas Psychologica, 6, 245-254.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (2da ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Collazos, M. (2004). La cultura y el proceso de socialización. *Sociología*, 4, 1-10.
- Crespo, M., & Labrador, F. (2003). *Estrés*. Madrid: Síntesis.
- Cruz Bustos, R. (2008). Innovación, formación docente y políticas educativas en México. Hacia una reconstrucción desde el sujeto. *Tiempo de Educar*, 9, 83-118.
- De la Cerda, J., & Núñez, F. (1998). *La administración en desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. México: Diana.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organisational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.

- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis.
- Díaz Guerrero, R. (1994). *Psicología del Mexicano*. México: Trillas.
- Dietrich, G. (1996). *Psicología general del counseling: Teoría y Práctica*. Barcelona : Herder .
- Douglas, M. (1991). *Pureza y peligro: Un análisis de los conceptos de contaminación y tabú*. España: Siglo XXI.
- Duran, N. C. (2013). Liderazgo y solución de conflictos. *EOI*, 23-31.
- Durive, L. (2007). Importancia de la Cultura Organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de calidad. *Ciencia en su PC*, 5.
- Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura*. Barcelona : Paidós .
- Ekvall, G. (1996). *Organizational climate for creativity and innovation*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Enciso, E., & Peridilla , L. (2004). *Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la psicología organizacional*. *Acta colombiana de Psicología*, 11, 5-22.
- Escorsa, P y Valls, J. (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. Alfaomega, México.
- Estrada, M. R. (2000). *Psicología del mexicano*. México: Mc Graw-Hill.
- Fainstein, H. (2001). *El trabajo en equipo en las organizaciones*. Argentina: Universidad de Buenos Aires.
- Fayerweather. (1959). *The executive overseas*. New York : Syracuse University.
- Fischman, D. (2015). Los niveles de la cultura organizacional. *Effectus*, 10, 15-25.
- Fontes, S., Garcia, C., Quintanilla, L., Rodríguez, R., Rubio, P., & Encarnación, S. (2010). *Fundamentos de investigación en psicología*. México: UNED.
- Fregoso Vera, M. J., y Gutiérrez Rodríguez, M. A. (2004). *Psicología básica*. México: Edere.
- Galpin, T. J. (1995). *La cara humana del cambio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 22, 67.
- García Galindo, M. P., y Vidal Madrid, G. (2012). Trabajo y responsabilidades familiares: Mujeres y hombres. *Instituto de Seguridad y Salud Laboral*, 63, 2-23.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. México : Ediciones Granica.
- Gómez, B. (2012). *Rol del psicólogo en las organizaciones*. *Revista Psicoespacios*, 7, 409-425.
- Gonzalez Roma, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*. *Papeles del Psicólogo*, 29, 32-40.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: Innova.

- Gordon, J. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice- Hall.
- Guadarrama, O. (2000). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: COLMEX.
- Güell, P. (2008). ¿Qué se dice cuando se dice cultura? Notas sobre el nombre de un problema. *Revista de Sociología*, 22, 37-64.
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). *Principios y competencias del lider transformacional en instituciones educativas*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 14, 330-357.
- Guerrero, R. D. (1994). *Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología*. México: Trillas
- Gutiérrez, E. (115-129). Cultura, organizaciones e intervención. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6(1), 2006.
- Hardy Leahey, T. (1998). *Historía de la Psicología*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hatch, M. (2005). *Organization Theory as an Interpretive Science*. New York : Oxford.
- Hellriegel, D., J., S., & Woodman, R. (2004). *comportamiento organizacional*. México : Thomson .
- Henao, R. F. (2009). *Condiciones de trabajo y salud*. Bogotá: Ecoe.
- Hernández Calzada, M. A., & Mendoza Moheno, J. (2015). Cultura Organizacional, el caso de las empresas Hidalguenses. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.
- Hernández, G. C. (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Herran , F. J. (2014). Calidad de vida laboral. Trabajo, salud y vida. *Prevención Integral*, 7, 9-16.
- Harrison, R. (1987). *Understanding your organization's character*. Harvard Bussines, 3, 50-65.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded*. New York: McGraw-Hill.
- Horton, P., & Hunt, C. L. (1972). *Sociology*. New York : McGraw Hill.
- Hoyos, A. M. (2001). ¿Para qué sirve la cultura? *Semana*, 17, 13-18.
- Hoyos, G. (1986). *Los intereses en la vida cotidiana y las ciencias*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- INEGI. (2015). Estadísticas a propósito del Día Internacional de Trabajo. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, 50, 9.
- kahl, J. (1968). Comparative Perspectives on Stratification. *Brown and Company*, 90, 39-60.
- Kahn, J. S. (1975). *El concepto de cultura*. España: Editorial Anagrama.

- Kaulitz, A. (2014). Dinámica social. *Sociología*, 23, 11-31.
- Keith, D., & Newstrom., J. W. (1994). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Heinz, W. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. *Harvard Business School Press*, 12(1), 100-120.
- León, A. (1985). *Organización y administración: Un enfoque de sistemas*. Colombia: Norma.
- Linton, R. (1978). *Cultura y Personalidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lozada, N. (2004). Sociología de las organizaciones, de Antonio Lucas Marín y Pablo García Ruiz. *Sociológica*, 54, 283-288.
- Luna, M. (2015). En el trabajo mujeres más responsables y honestas que los hombres. *Gente y Poder*, 104, 10-20.
- Luna, R. B. (2013). El concepto de la Cultura: Definiciones, debates y usos sociales. *Clases historia*, 343, 2-24.
- Macionis, J. J., & Plummer, K. (1999). *Sociología*. España: Perentice Hall.
- Maestre, J. (1983). *Introducción a la antropología social*. México: Ediciones AKAL.
- Maldonado, J. A. (2015). *Cultura de servicio al cliente*. México: Thompson.
- Malinowski, B. (1975). La cultura. *CIESAS*, 37, 8-36.
- Margulis, M. (2009). *Sociología de la cultura*. Buenos Aires: Biblos.
- Martínez Avella, E. M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. 23.
- Matus Kiessling, E. A., Olgún Venegas, C. E., Rojas Cáceres, M. A., & Aballay Zelaya, R. R. (2009). Impulsando la Cultura para la Innovación y la Ventaja Competitiva. *CIEMAT*, 8-63.
- McCalman, J., & Paton, R. (1992). *Change management: a guide to effective implementation*. Londres: Paul Chapman Puclishing.
- Mendoza, J. (2010). Permanencia y Evolución de la Cultura Laboral en México. El Marco de Referencia o Modelo mental de trabajadores en Organizaciones Mexicanas. *Innovaciones de negocios*, 7(1), 105-137.
- Michoa, Y. E. (2015). La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. *Espacios Públicos*, 18, 133-149.
- Millan, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- Mirabito, M. (1998). *Las nuevas tecnologías de la comunicación*. Barcelona: Gedisa.

- Monk, A. (1964). *Cuestiones Fundamentales de Antropología Cultural*. Argentina: Solar.
- Montúfar, R. G. (2004). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (2da ed.). México: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: THOMSON.
- Nájar, A. (2015). *La nueva definición del mexicano, según el mexicano*. México: BBC México.
- Navarro, R. B. (1986). *El Mexicano Aspectos Culturales y Psicosociales*. México: UNAM.
- Ojeda Hidalgo, J. F. (2016). *El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia*. México : Telos.
- Orengo, V., Peiro, J., & Zornoza, A. (2011). Equipos de trabajo en las organizaciones: Aplicaciones en la investigación y sus aportaciones. *Papeles del psicólogo*, 32, 2-6.
- Osejo, L. M. (2012). La protección de las mujeres trabajadoras. *Laboral de Centroamerica*, 28, 2-20.
- Otalora, A. (1979). Aproximación cultural a las políticas públicas: burocracia, descentralización y ciudadanía. *Equidad y desarrollo*, 15, 69-98.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogota: Norma.
- Patlán Pérez, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Petit Torres, E. E., & Gutierrez González, L. B. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12, 207-217.
- Quijano, S. D. (1993). *La psicología social en las organizaciones: Fundamentos*. Londres: PPU, S.A.
- Quintana, J. M. (1969). *La educación en la familia y en la escuela*. Alicante: Marfil.
- Rad, M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18 (6), 606-625.
- Ramírez, G. M. (2013). Jornadas laborales prolongadas y sus repercusiones en el buen vivir del trabajador y de su familia. *Revista de Derecho*, 19, 1-18.
- Restrepo E., F. J. (2005). El capital y las capacidades humanas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 13, 195-212.
- Rivas Soberanes, L. T., & De la Fuente Isalas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional: La nueva gestión organizacional*, 9, 120-127.
- Robins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). México: Person Educación.

- Rodríguez, M., y Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo* (2 ed.). México: McGraw Hill.
- Rojo, A. (2014). *¿Qué hace un psicólogo en mi empresa?!* *Psicomemorias*, 5, 7-25.
- Sanchez Valverde, S. (2008). *La teoría de Maslow sobre las necesidades humanas*. México: CFGM.
- Sanchez, L. (2015). Índice para una Vida Mejor. *Better Life*, 5.
- Schaper, N. (2004). Theoretical Substantiation of Human Resource Management from the Perspective of Work and Organizational Psychology. *Management Revue*, 15, 193.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona : Plaza y Janés.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schwartz, H., & Stanley, D. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *EBSCO*, 10, 1-30.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practise of the learning organisation*. New York : Doubleday/Currency.
- Sepúlveda Laurence, F. (2004). El modelo competing values framework (cvf) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, 63, 1-21.
- Shein, E. (2006). *El liderazgo y la cultura organizacional*. En: *El líder del futuro*. Barcelona : Deusto.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. México : EUMEDNET.
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. México: Manual Moderno .
- Steckerl, V. (2005). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, 20, 194-215.
- Stefaner, M. (2015). Mejores políticas para una vida mejor. *Better Life*, 5, 3-6.
- Stevens, M. J., & Campion , M. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.
- Thompson, A. J. (2004). *Administración Estratégica* (13ª ed.). McGraw-Hill: México.
- Thompson, W. J. (1996). Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success. *Journal of Business and Psychology*, 11, 171-191.
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la Cultura Organizacional. *Civilizar*, 9, 117-136.
- UNESCO. (2012). *La Diversidad Cultural*. México: Campaña Nacional.

- Urrea, F. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Vaitsman, J. (2000). Cultura de las organizaciones públicas: Notas sobre la construcción de un objeto. *Salud Pública*, 16, 847-850.
- Vasco, C. (1989). *Tres estilos de trabajo en las ciencias sociales*. Bogotá: CINEP.
- Velasco Cepeda, R. I. (2015). *Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica*. México : ITSON Educar para Trascender.
- Warren, K. (2002). *Culture and identity*. New York: Palgrave.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México : Pearson.

## ANEXOS

### ECO V.1.0 Cuestionario

**SECCIÓN I. INSTRUCCIONES:** En esta sección encontrará una serie de enunciados que reflejan situaciones o sentimientos relacionados con el trabajo que usted desempeña, así como situaciones de la organización donde trabaja. Le solicitamos que lea cuidadosamente cada enunciado y decida qué tan **De Acuerdo** o **En Desacuerdo** está con cada uno de ellos.

Responda considerando su forma de pensar y sentir en su trabajo actual. No hay respuestas correctas ni incorrectas, solamente nos interesa conocer su opinión para fines de investigación.

Dependiendo qué tan **De Acuerdo** o **En Desacuerdo** está con cada enunciado, deberá seleccionar **una respuesta** y marcar con una “X” una de las cuatro opciones: **Totalmente en desacuerdo**, **En desacuerdo**, **De acuerdo** y **Totalmente de acuerdo**.

**Ejemplo:**

No.	Enunciado	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
0.	La organización cuenta con lo necesario para desempeñar mi trabajo.	①	②	③	ⓧ

Este ejemplo indica que la persona está **Totalmente de Acuerdo** con el enunciado.

**SECCIÓN II. INSTRUCCIONES:** Conteste las preguntas, marcando con una “X” el círculo de acuerdo con la respuesta seleccionada y anotando los datos que se solicitan, según sea su caso.

**NO DEJE SIN CONTESTAR ALGUNA PREGUNTA.**

**Sus respuestas serán totalmente confidenciales y sólo serán utilizadas con fines estadísticos, por lo que puede contestar con toda confianza y sinceridad.**

SI TIENE ALGUNA DUDA PREGUNTE AL APLICADOR.

**AHORA PUEDE COMENZAR.**

**SECCIÓN I. INSTRUCCIONES:** Le solicitamos que lea cuidadosamente cada enunciado y responda qué tan **De Acuerdo** o **En Desacuerdo** está con cada uno de ellos.

### En esta Organización...

No.	Enunciado	Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1.	El personal se siente presionado porque debe realizar mucho trabajo.	①	②	③	④
2.	Me frustra que no se tome en cuenta mi trabajo.	①	②	③	④
3.	Me siento presionado para producir resultados con pocos recursos.	①	②	③	④
4.	El personal se siente molesto porque existen conflictos en el trabajo.	①	②	③	④
5.	El personal es competente aportando nuevas ideas.	①	②	③	④
6.	El personal se preocupa porque se toma más en cuenta el compañerismo, que el trabajo realizado.	①	②	③	④
7.	El personal se siente incapaz de tomar decisiones de manera autónoma.	①	②	③	④
8.	Existe respeto entre los compañeros de trabajo.	①	②	③	④
9.	El personal no se siente comprometido con su trabajo.	①	②	③	④
10.	Se fomenta el desarrollo integral de los trabajadores.	①	②	③	④

→

11.	Me siento contento porque puedo establecer relaciones interpersonales.	①	②	③	④
12.	Me desanima que al personal solo se le exige desempeñar su trabajo.	①	②	③	④
13.	Esta organización valora a los trabajadores honestos.	①	②	③	④
14.	Me siento satisfecho de estar comprometido con mi trabajo.	①	②	③	④
15.	El personal cumple responsablemente con su trabajo.	①	②	③	④
16.	El personal se siente entusiasmado porque trabaja de manera autónoma.	①	②	③	④
17.	El personal no se esfuerza por cumplir los objetivos y metas de trabajo.	①	②	③	④
18.	No se resuelven los conflictos que se presentan.	①	②	③	④
19.	El personal es irresponsable.	①	②	③	④
20.	El personal está satisfecho porque realiza su trabajo de manera autónoma.	①	②	③	④

→

21.	El personal se siente motivado porque trabaja en equipo.	①	②	③	④
22.	Esta organización ofrece a los trabajadores oportunidades para desarrollar sus habilidades.	①	②	③	④
23.	Esta organización reconoce el compromiso del personal con su trabajo.	①	②	③	④
24.	Me siento decepcionado porque no tengo oportunidades de desarrollo laboral.	①	②	③	④
25.	El personal está comprometido con el desempeño de su trabajo.	①	②	③	④
26.	El personal se siente orgulloso por el reconocimiento que recibe de sus superiores.	①	②	③	④
27.	El personal actúa deshonestamente.	①	②	③	④

28. Esta organización no valora la productividad del personal.	①	②	③	④
29. Me enfoco sólo a mis actividades sin relacionarme con mis compañeros.	①	②	③	④
30. Estoy comprometido con el trabajo que realizo.	①	②	③	④



31. No se reconoce el trabajo del personal.	①	②	③	④
32. Me siento realizado adquiriendo experiencia.	①	②	③	④
33. El personal se siente improductivo porque la organización no exige trabajar.	①	②	③	④
34. Me desmotivan los cambios que se implementan en la organización.	①	②	③	④
35. En esta organización no se fomenta la honestidad.	①	②	③	④
36. Me estreso porque en mi trabajo me exigen cumplir con cada actividad.	①	②	③	④
37. El personal se siente limitado para ascender de puesto.	①	②	③	④
38. Me molesta que el personal no se comprometa con su trabajo.	①	②	③	④
39. Siento confianza para establecer relaciones sociales con mis compañeros.	①	②	③	④
40. Esta organización valora al personal por los logros obtenidos.	①	②	③	④



41. Me molesta que el personal es irrespetuoso.	①	②	③	④
42. El personal no es capaz de brindar un buen servicio a los clientes o usuarios.	①	②	③	④
43. Me siento satisfecho con las oportunidades de ascenso que tengo.	①	②	③	④
44. A esta organización no le preocupa que el personal sea productivo.	①	②	③	④
45. No se permite que el personal se comunique libremente.	①	②	③	④
46. Existen instalaciones seguras para prevenir riesgos laborales.	①	②	③	④
47. En mi trabajo implemento soluciones novedosas.	①	②	③	④
48. No se permite que el personal tenga iniciativa.	①	②	③	④
49. El personal se siente desanimado porque no se reconoce su trabajo.	①	②	③	④
50. El personal está satisfecho adquiriendo nuevos aprendizajes.	①	②	③	④



51. El personal logra los objetivos trabajando en equipo.	①	②	③	④
52. Me siento contento porque continuamente se cambia la forma de hacer el trabajo.	①	②	③	④
53. El personal es creativo al realizar su trabajo.	①	②	③	④
54. En esta organización se promueve el uso eficiente de recursos.	①	②	③	④
55. El personal es responsable desempeñando su trabajo.	①	②	③	④
56. Existe un desperdicio de recursos.	①	②	③	④
57. En esta organización se trabaja en equipo.	①	②	③	④
58. Me preocupa que no se resuelvan los conflictos entre el personal.	①	②	③	④
59. Atender las necesidades de los clientes o usuarios no es una prioridad para esta organización.	①	②	③	④
60. Me siento contento porque el personal es honesto.	①	②	③	④



61. Las instalaciones son inseguras.	①	②	③	④
62. El personal no acepta los cambios organizacionales.	①	②	③	④

63. El personal es deshonesto con los compañeros de trabajo.	①	②	③	④
64. El personal se siente seguro porque tiene bienestar en el trabajo.	①	②	③	④
65. Me siento contento porque esta organización satisface mis necesidades.	①	②	③	④
66. El personal no cuenta con la autoridad suficiente para realizar su trabajo.	①	②	③	④
67. Se presiona al personal para que sea productivo.	①	②	③	④
68. La organización realiza cambios para lograr los objetivos.	①	②	③	④
69. Me preocupa que el personal es irresponsable.	①	②	③	④
70. Me siento comprometido con los objetivos organizacionales.	①	②	③	④

→

71. Me frustra no poder aplicar mi creatividad en el trabajo.	①	②	③	④
72. En esta organización no existe un equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores.	①	②	③	④
73. Me siento a gusto porque el personal es respetuoso.	①	②	③	④
74. Existe prioridad para lograr los objetivos trabajando en equipo.	①	②	③	④
75. Me siento protegido porque la organización cuenta con medidas de seguridad para sus trabajadores.	①	②	③	④
76. Me emociona cumplir con las metas de trabajo.	①	②	③	④
77. El personal no cumple con sus responsabilidades.	①	②	③	④
78. Los conflictos se resuelven de manera satisfactoria.	①	②	③	④
79. Me siento orgulloso cumpliendo con los objetivos y metas de trabajo.	①	②	③	④
80. Me siento estancado porque no tengo oportunidad de aprender nuevas cosas.	①	②	③	④

→

81. No se permite la interacción entre compañeros.	①	②	③	④
82. No se fomenta el respeto entre compañeros.	①	②	③	④
83. El personal únicamente está dedicado a trabajar.	①	②	③	④
84. Me siento frustrado porque las metas que debo cumplir no son claras.	①	②	③	④
85. No se toma en cuenta el desempeño en el trabajo.	①	②	③	④
86. Existe confianza entre los compañeros de trabajo.	①	②	③	④
87. El personal está comprometido para trabajar con honestidad.	①	②	③	④
88. En mi trabajo doy sugerencias para resolver un conflicto.	①	②	③	④
89. Me entusiasma trabajar en equipo.	①	②	③	④
90. Esta organización ofrece oportunidades de desarrollo laboral a sus trabajadores.	①	②	③	④

→

91. Se toman en cuenta las sugerencias del personal para resolver los conflictos.	①	②	③	④
92. Me siento realizado con las oportunidades de desarrollo que me ofrece esta organización.	①	②	③	④
93. Se analizan los conflictos para resolverlos.	①	②	③	④
94. Esta organización se adapta a los requerimientos de los clientes.	①	②	③	④
95. En mi trabajo tengo la autoridad suficiente para realizar mis actividades.	①	②	③	④

96. En mi trabajo me siento frustrado porque no se resuelven los conflictos.	①	②	③	④
97. Ser creativos en el trabajo es una prioridad en esta organización.	①	②	③	④
98. Me molesta que debo tener un buen desempeño en el trabajo.	①	②	③	④
99. En esta organización se da prioridad al trabajo en equipo.	①	②	③	④
100. El personal satisface las necesidades de los clientes o usuarios.	①	②	③	④

→

101. Utilizo los recursos de la organización de manera eficiente.	①	②	③	④
102. El personal se esfuerza por tomar la iniciativa para realizar el trabajo.	①	②	③	④
103. El personal no tiene forma de ascender de puesto.	①	②	③	④
104. En mi trabajo no puedo cubrir mis necesidades personales.	①	②	③	④
105. No se exige al personal el logro de resultados.	①	②	③	④
106. Existe resistencia del personal a los cambios organizacionales.	①	②	③	④
107. En esta organización es primordial realizar el trabajo.	①	②	③	④
108. Me siento satisfecho porque se fomenta la honestidad.	①	②	③	④
109. Me enoja que mis compañeros de trabajo son irresponsables.	①	②	③	④
110. El personal está capacitado para realizar cambios y mejoras en el trabajo.	①	②	③	④

→

111. En esta organización se trabaja mucho para lograr resultados.	①	②	③	④
112. El personal no toma en cuenta las sugerencias de los clientes o usuarios.	①	②	③	④
113. Me frustra que esta organización no me brinda bienestar en el trabajo.	①	②	③	④
114. El personal es eficiente en el servicio proporcionado a los clientes o usuarios.	①	②	③	④
115. Me siento a gusto porque existe respeto en mi trabajo.	①	②	③	④
116. Se presiona al personal para cumplir con las metas de trabajo.	①	②	③	④
117. Me siento satisfecho porque los conflictos se solucionan favorablemente.	①	②	③	④
118. Los trabajadores son honestos con el trabajo que desempeñan.	①	②	③	④
119. No se respetan las pertenencias de los demás.	①	②	③	④
120. El personal es apto para lograr resultados en el trabajo.	①	②	③	④

→

121. Me siento satisfecho porque mis compañeros me respetan.	①	②	③	④
122. Me siento incómodo porque no puedo comunicarme abiertamente con mis compañeros.	①	②	③	④
123. El personal está insatisfecho porque no se le orienta para cumplir con las metas.	①	②	③	④
124. Me motiva poder hacer carrera laboral en esta organización.	①	②	③	④
125. El personal es inseguro para tomar decisiones en su trabajo.	①	②	③	④
126. Existe desinterés en el personal para cumplir con su trabajo.	①	②	③	④
127. El personal es irresponsable con el uso de recursos.	①	②	③	④
128. Me enoja que no se tome en cuenta el trabajo que realizo.	①	②	③	④
129. La organización no permite al personal ser innovador.	①	②	③	④
130. Existe respeto entre los jefes y el personal.	①	②	③	④



131. No recibo reconocimiento por el trabajo que desempeño.	①	②	③	④
132. El personal está comprometido con su trabajo.	①	②	③	④
133. El personal no cumple con su trabajo.	①	②	③	④
134. El personal trabaja mucho para cumplir las metas de productividad.	①	②	③	④
135. Se fomenta el aprendizaje de los trabajadores.	①	②	③	④
136. En esta organización se logra el máximo de resultados con pocos recursos.	①	②	③	④
137. No existen medidas de seguridad para los trabajadores.	①	②	③	④
138. Esta organización recompensa a los trabajadores productivos.	①	②	③	④
139. El personal está desmotivado porque no existe compromiso con el trabajo.	①	②	③	④
140. El personal se enfoca al desempeño de su trabajo.	①	②	③	④



141. En mi trabajo tengo la capacidad para organizar mis actividades.	①	②	③	④
142. En esta organización no es importante que los trabajadores sean productivos.	①	②	③	④
143. El personal es atento con los clientes o usuarios.	①	②	③	④
144. Me desmotiva no adquirir nuevos conocimientos en mi trabajo.	①	②	③	④
145. Esta organización no es transparente en sus acciones.	①	②	③	④
146. Los trabajadores se sienten incapaces de tener el control sobre su trabajo.	①	②	③	④
147. El personal está estresado porque debe realizar muchas actividades.	①	②	③	④
148. Me siento cómodo trabajando individualmente.	①	②	③	④
149. El personal cumple con los objetivos y metas de trabajo.	①	②	③	④
150. Las actividades del personal son rutinarias.	①	②	③	④



151. No se atienden las necesidades de los clientes o usuarios.	①	②	③	④
152. Se respetan los puntos de vista del personal.	①	②	③	④
153. Los procesos de trabajo constantemente se están innovando.	①	②	③	④
154. El personal se siente satisfecho porque se le brinda seguridad en el trabajo.	①	②	③	④
155. Me siento decepcionado porque no se valora mi trabajo.	①	②	③	④
156. Me siento motivado porque recibo recompensas por mi trabajo.	①	②	③	④
157. El personal resuelve los problemas de los clientes o usuarios.	①	②	③	④
158. Me entusiasma que el personal está comprometido con su trabajo.	①	②	③	④
159. Se desperdician los recursos materiales para trabajar.	①	②	③	④
160. Me desanima que la organización no contribuye a la satisfacción de mis necesidades laborales y personales.	①	②	③	④



161. Me siento frustrado porque no aprendo nuevas cosas en mi trabajo.	①	②	③	④
162. Se fomenta la responsabilidad del personal.	①	②	③	④
163. Se hace uso de los recursos sin desperdiciarlos.	①	②	③	④
164. Existe buena relación entre el personal.	①	②	③	④
165. Realizo mi trabajo de manera individual.	①	②	③	④
166. El personal es amable atendiendo a los clientes o usuarios.	①	②	③	④
167. En esta organización se promueve el cambio.	①	②	③	④

168. No se recompensa el desempeño del personal.	①	②	③	④
169. Se establecen acuerdos para resolver conflictos.	①	②	③	④
170. Me molesta que no se permita al personal aportar nuevas ideas en el trabajo.	①	②	③	④



171. Me siento frustrado porque no se me permite establecer vínculos de confianza con mis compañeros.	①	②	③	④
172. Me desmotiva que sólo debo desempeñar mi trabajo sin poder relacionarme con los demás.	①	②	③	④
173. En esta organización no existe respeto por los demás.	①	②	③	④
174. Esta organización promueve el desarrollo laboral de sus trabajadores.	①	②	③	④
175. Me siento contento aprendiendo nuevas cosas en mi trabajo.	①	②	③	④
176. El personal no es competente para atender a los clientes o usuarios.	①	②	③	④
177. Me frustra que existe poca seguridad para los trabajadores.	①	②	③	④
178. No se requiere que el personal sea productivo.	①	②	③	④
179. En mi trabajo cuento con el apoyo de mis compañeros.	①	②	③	④
180. Esta organización es honesta con lo que ofrece a sus clientes.	①	②	③	④



181. Esta organización se preocupa por el bienestar de los trabajadores.	①	②	③	④
182. El cliente o usuario es importante para esta organización.	①	②	③	④
183. En mi trabajo soy productivo.	①	②	③	④
184. Me siento frustrado porque no tengo oportunidades de ascenso en mi trabajo.	①	②	③	④
185. Me enoja que esta organización no fomenta el respeto.	①	②	③	④
186. Se capacita al personal para realizar sus funciones.	①	②	③	④
187. Me siento animado porque en esta organización se trabaja en equipo.	①	②	③	④
188. Esta organización brinda la oportunidad de satisfacer necesidades personales relacionadas con el trabajo.	①	②	③	④
189. Esta organización no controla el uso de los recursos.	①	②	③	④
190. En esta organización se recompensa el trabajo bien hecho.	①	②	③	④



191. Me siento inseguro porque existen riesgos de trabajo.	①	②	③	④
192. Soy indiferente para proponer nuevos proyectos de trabajo.	①	②	③	④
193. Me siento contento porque el personal es responsable con el trabajo.	①	②	③	④
194. En mi trabajo realizo continuamente nuevos procesos.	①	②	③	④
195. Me siento motivado porque puedo interactuar con mis compañeros.	①	②	③	④
196. En esta organización el personal es productivo.	①	②	③	④
197. Me siento a gusto porque mi trabajo está en equilibrio con mi vida personal.	①	②	③	④
198. Me siento a gusto trabajando en equipo.	①	②	③	④
199. Esta organización no proporciona capacitación para desarrollar habilidades en el personal.	①	②	③	④
200. El personal tiene oportunidades para ascender de puesto.	①	②	③	④



201. Me siento inconforme porque no se logran resultados en esta organización.	①	②	③	④
202. Me siento renovado porque frecuentemente se implementan cambios.	①	②	③	④
203. Me siento satisfecho porque se reconoce mi desempeño.	①	②	③	④
204. El personal no se preocupa por atender las necesidades de los clientes o usuarios.	①	②	③	④
205. Me siento inconforme porque la organización no me brinda bienestar en el trabajo.	①	②	③	④
206. Al personal no le interesa trabajar de manera honesta.	①	②	③	④
207. En mi trabajo propongo nuevas formas para realizar el trabajo.	①	②	③	④
208. Me estresa que las áreas de trabajo son inseguras.	①	②	③	④
209. Esta organización se preocupa por la salud y la seguridad de los trabajadores.	①	②	③	④
210. El personal no hace un uso adecuado de los recursos.	①	②	③	④

→

211. Me incómoda que existan faltas de respeto en el trabajo.	①	②	③	④
212. Me preocupa que el personal no está comprometido con los objetivos organizacionales.	①	②	③	④
213. En mi trabajo me siento tranquilo porque se resuelven los conflictos.	①	②	③	④
214. No se permite poner en práctica nuevos métodos de trabajo.	①	②	③	④
215. Me molesta que no se permita socializar entre compañeros.	①	②	③	④
216. No se brindan oportunidades de desarrollo laboral al personal.	①	②	③	④
217. Me incómoda que esta organización solamente exige realizar el trabajo.	①	②	③	④
218. El personal no se preocupa por lograr las metas.	①	②	③	④
219. El personal está en constante aprendizaje.	①	②	③	④
220. No me siento a gusto trabajando en equipo.	①	②	③	④

→

221. El personal se siente seguro porque se fomenta la salud y seguridad en el trabajo.	①	②	③	④
222. Esta organización no actúa honestamente con su personal.	①	②	③	④
223. En esta organización se previenen los riesgos laborales.	①	②	③	④
224. El personal no tiene iniciativa en el trabajo.	①	②	③	④
225. Existe dificultad para que el personal acepte los cambios.	①	②	③	④
226. Me siento motivado porque en esta organización se reconoce mi trabajo.	①	②	③	④
227. El personal realiza todo el trabajo que se le pide.	①	②	③	④
228. En esta organización no se desarrolla el aprendizaje individual del personal.	①	②	③	④
229. Este trabajo no me permite satisfacer mis necesidades personales y familiares.	①	②	③	④
230. En esta organización me molesta trabajar con pocos recursos.	①	②	③	④

→

231. Valora la responsabilidad del personal.	①	②	③	④
232. Me siento activo implementando cambios en mi trabajo.	①	②	③	④
233. Los conflictos se resuelven de manera justa.	①	②	③	④
234. El personal está inconforme porque no adquiere nuevos conocimientos.	①	②	③	④
235. El personal está comprometido trabajando en equipo.	①	②	③	④

236. No siento como propios los objetivos de esta organización.	①	②	③	④
237. Esta organización se adapta continuamente a las condiciones del entorno.	①	②	③	④
238. Me siento desmotivado porque el personal no cumple con su trabajo.	①	②	③	④
239. El personal se siente desprotegido porque no se previenen los accidentes laborales.	①	②	③	④
240. En mi trabajo se dispone del mínimo de recursos para lograr las metas.	①	②	③	④

**SECCIÓN II. INSTRUCCIONES:** Conteste las siguientes preguntas, marcando con una “X” el círculo de acuerdo con la respuesta seleccionada y anotando los datos que se solicitan, según sea su caso.

<p>241. Sexo:</p> <p>① Masculino.</p> <p>② Femenino.</p>	<p>242. Edad:</p> <p>_____ años.</p>
<p>243. ¿Cuál es su máximo grado de estudios terminado?</p> <p>① Primaria.</p> <p>② Secundaria.</p> <p>③ Bachillerato /carrera técnica.</p> <p>④ Licenciatura.</p> <p>⑤ Especialidad.</p> <p>⑥ Maestría.</p> <p>⑦ Doctorado.</p> <p>⑧ Ninguno.</p>	<p>244. ¿A qué sector corresponde la organización en la que trabaja?</p> <p>① Sector manufacturero.</p> <p>② Sector educativo.</p> <p>③ Sector salud.</p> <p>④ Sector servicios.</p> <p>⑤ Sector gubernamental (federal, estatal o municipal).</p> <p>⑥ Otro (especifique): _____</p>
<p>245. ¿Cuántos años tiene de antigüedad en la organización donde trabaja actualmente?</p> <p>_____ años.</p>	<p>246. ¿Cuántos años tiene de antigüedad en su puesto actual?</p> <p>_____ años.</p>
<p>247. ¿En qué tipo de organización trabaja?</p> <p>① Pública.</p> <p>② Privada.</p> <p>③ Otra (especifique): _____</p>	<p>248. ¿Ha sido promovido a puestos superiores en la organización en la que trabaja actualmente?</p> <p>① Si.</p> <p>② No.</p>
<p>249. ¿Cuántos ascensos ha tenido en la organización?</p> <p>_____ ascensos.</p>	<p>250. ¿Cuántos años tiene trabajando en su vida?</p> <p>_____ años.</p>
<p>251. ¿Cuál es su sueldo mensual neto?</p> <p>\$ _____</p>	<p>252. ¿Qué tipo de trabajador es usted?</p> <p>① Asalariado.</p> <p>② Empresario.</p> <p>③ Profesionista independiente.</p> <p>④ Trabajador independiente.</p> <p>⑤ Otro (especifique): _____</p> <p>—</p>
<p>253. ¿Cuántas horas trabaja al día?</p> <p>_____ horas.</p>	<p>254. ¿Cuantas horas extra trabaja al día?</p> <p>_____ horas</p>
<p>255. ¿Cuál es su área de trabajo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>256. ¿Cuál es su puesto de trabajo actual?</p> <p>_____</p>

257. ¿Cuál es su nivel de puesto?

- ① Directivo.
- ② Mandos medios.
- ③ Operativo.
- ④ Otro (especifique):

\_\_\_\_\_

258. ¿Qué tipo de contrato tiene en la organización?

- ① Por obra o tiempo determinado.
- ② Por tiempo indeterminado.
- ③ Por temporada.
- ④ Otro (especifique):

\_\_\_\_\_

259. ¿Tiene personal a su cargo?

- ① Sí.
- ② No.

260. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

\_\_\_\_\_ personas

261. ¿En qué turno trabaja?

- ① Matutino
- ② Vespertino
- ③ Nocturno
- ④ Mixto (mañana y tarde)
- ⑤ Especial (sábado y domingo)
- ⑥ Otro (especifique):

\_\_\_\_\_

262. ¿Cuál es el tamaño de la organización donde trabaja?

- ① Micro (de 0 a 10 trabajadores).
- ② Pequeña (de 11 a 50 trabajadores).
- ③ Mediana (de 51 a 100 trabajadores).
- ④ Grande (de 101 a más trabajadores).

263. ¿Cómo es el contacto con clientes o usuarios?

- ① Directo.
- ② Indirecto.
- ③ Ambos.

264. ¿Cuántos clientes o usuarios atiende en promedio al día?

\_\_\_\_\_ clientes o usuarios.

-----  
[Fin del cuestionario]

Gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PILOTEO DE LA ESCALA DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
PÚBLICA DE EDUCACIÓN  
MEDIA SUPERIOR**

**TESIS**

Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**P R E S E N T A N**

APANCO MARTÍNEZ ARACELI ERENDIRA  
VILLALBA LEMUS ELIZABETH

**DIRECTOR DE TESIS**

DRA. JUANA PATLÁN PÉREZ

**REVISOR DE TESIS**

DR. FELIPE URIBE PRADO

ESTA INVESTIGACIÓN ES PARTE DEL  
PROYECTO PAPIIT IN306716



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018.