



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS DE LAS PYMES
PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
DEL CANTÓN QUITO DURANTE EL 2018**

AUTOR: ZEAS MEDINA, EDWIN GERARDO

DIRECTOR: DR. OBANDO CHANGUÁN, MARCELO PATRICIO

SANGOLQUÍ

2019

CERTIFICADO DEL DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, *“INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS DE LAS PYMES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CANTÓN QUITO-2018”* fue realizado por el señor *ZEAS MEDINA, EDWIN GERARDO* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 25 de enero de 2019

Dr. Marcelo Patricio Obando Changuán

DIRECTOR

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **ZEAS MEDINA, EDWIN GERARDO**, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: ***“INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS DE LAS PYMES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CANTÓN QUITO-2018”*** es de mi autoria y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas. Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 25 de enero de 2019



Edwin Gerardo Zeas Medina
C.C: 1718327263

AUTORIZACIÓN



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

*Yo, **ZEAS MEDINA, EDWIN GERARDO** autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **"INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS DE LAS PYMES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CANTÓN QUITO-2018"** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.*

Sangolquí, 25 de enero de 2019

Edwin Gerardo Zeas Medina
C.C: 1718327263

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia, a mis padres, a mis hermanos y a mi hija Milena Sofía, con mucho cariño y amor.

Se lo dedico también a mis tutores docentes, por su guía y valioso aporte a este trabajo.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y a las empresas participantes, por su rol destacado y facilitador en este trabajo de investigación.

Edwin Gerardo Zeas Medina

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a mi madre por su incondicional amor, a mi padre por su comprensión y apoyo, a mis hermanas y hermano que siempre han estado para darme una mano en los buenos y en los malos momentos, aunque en su mayoría han sido buenos.

A mi querida ESPE por el aprendizaje, por la formación y por haberme permitido conocer a la mujer que amo, Katherine.

Un agradecimiento enorme para aquellas personas que me han brindado su hombro para luchar día a día y por compartir conmigo grandes aventuras y experiencias.

Y finalmente, quiero agradecerme a mí mismo por no haber abandonado este sueño, un sueño hecho realidad.

Edwin Gerardo Zeas Medina

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	i
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
GENERALIDADES	xvi
Las PYMES en Ecuador.....	xvi
La industria Manufacturera.....	xvii
CAPÍTULO I	
1. EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación e importancia.....	4
1.4. Objetivo General.....	5
1.5. Objetivos específicos.....	5
1.6. Hipótesis.....	6
1.6.1. Hipótesis General.....	6
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	6
CAPITULO II	
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Teorías de soporte.....	7
2.1.1. Teoría del desarrollo organizacional.....	7
2.1.2. Teoría del comportamiento.....	7

2.1.3.	Teoría de cultura organizacional de Bolman-Deal.....	9
2.2.	La cultura organizacional	10
2.2.1.	La organización	10
2.2.2.	La cultura en la organización	11
2.3.	El compromiso organizacional	29
2.3.1.	Factores que afectan al compromiso	30
2.3.2.	Etapas del compromiso organizacional.....	32
2.3.3.	Importancia del compromiso organizacional	33
2.3.4.	Tipos de compromiso organizacional	33
2.3.5.	Antecedentes teóricos del compromiso organizacional	34
2.3.6.	El Modelo de Meyer, Allen y Smith	35

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.	Enfoque de investigación.....	38
3.2.	Tipología de investigación.....	38
3.2.1.	Por su finalidad.....	38
3.2.2.	Por las fuentes de información	38
3.2.3.	Por las unidades de análisis	39
3.2.4.	Por el control de las variables	39
3.2.5.	Por el alcance	39
3.3.	Población y muestra.....	39
3.3.1.	Muestreo aleatorio estratificado	40
3.3.2.	Afijación proporcional	41
3.4.	Sistema de variables	42
3.4.1.	Variables.....	42
3.4.2.	Operacionalización de las variables	43
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.5.1.	Técnica de recolección de datos.....	46
3.5.2.	Instrumento de recolección de datos	46
3.6.	Validación y confiabilidad de los instrumentos	48
3.6.1.	Validación	48

3.6.2. Confiabilidad.....	48
3.7. Procedimiento para la recolección de datos	49
3.8. Métodos de análisis e interpretación de datos	49
CAPÍTULO IV	
4. RESULTADOS	
4.1. Análisis descriptivo	50
4.1.1. Análisis Univariado.....	50
4.1.2. Análisis bivariado.....	74
4.2. Prueba de normalidad	87
4.3. Test de Kolmogorov- Smirnov	87
4.4. Correlación de Spearman.....	88
4.5. Prueba de hipótesis	91
4.5.1. Hipótesis general	91
4.5.2. Hipótesis específicas	91
CAPÍTULO V	
5. PROPUESTA DE MEJORA	
5.1. Objetivo	97
5.2. Alcance	97
5.3. Propuesta	97
5.4. Monitoreo	103
5.5. Evaluación	103
5.6. Cronograma de la propuesta.....	103
CAPÍTULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones.....	104
6.2. Recomendaciones	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Clasificación de las empresas según el número de empleados e ingresos</i>	xvi
Tabla 2	<i>Pequeñas y medianas empresas: 2014-2016</i>	xvi
Tabla 3	<i>Cantidad de PYMES según la industria</i>	xvii
Tabla 4	<i>Cantidad de empleados por industria</i>	xviii
Tabla 5	<i>Composición de la industria de elaboración de alimentos y bebidas</i>	xviii
Tabla 6	<i>Diferencias entre las culturas de alto y bajo rendimiento</i>	17
Tabla 7	<i>Escala de Likert aplicada a los instrumentos</i>	37
Tabla 8	<i>Número de empleados según el tamaño de empresa</i>	40
Tabla 9	<i>Determinación de la muestra según el tamaño de empresa</i>	41
Tabla 10	<i>Variables del presente estudio</i>	42
Tabla 11	<i>Matriz de operacionalización de la variable Cultura organizacional</i>	43
Tabla 12	<i>Matriz de operacionalización de la variable Compromiso organizacional</i>	45
Tabla 13	<i>Parámetros de evaluación de la cultura organizacional</i>	47
Tabla 14	<i>Parámetros de evaluación del compromiso organizacional</i>	47
Tabla 15	<i>Fiabilidad de los instrumentos</i>	48
Tabla 16	<i>Distribución de la muestra según el sexo</i>	50
Tabla 17	<i>Distribución de la muestra según la edad</i>	51
Tabla 18	<i>Distribución de la muestra según el estado civil</i>	52
Tabla 19	<i>Distribución de la muestra según el grado de instrucción</i>	53
Tabla 20	<i>Distribución de la muestra según la antigüedad en la organización</i>	54
Tabla 21	<i>Distribución de la muestra según el área en el que labora</i>	55
Tabla 22	<i>Estadísticos de la percepción de la cultura: Pequeñas empresas</i>	56
Tabla 23	<i>Percepción de la cultura organizacional: Pequeñas empresas</i>	57
Tabla 24	<i>Dimensiones de la cultura organizacional: Pequeñas empresas</i>	58
Tabla 25	<i>Estadísticos de la percepción de la cultura: Medianas empresas</i>	61
Tabla 26	<i>Percepción de la cultura organizacional: Medianas empresas</i>	62
Tabla 27	<i>Dimensiones de la cultura organizacional: Medianas empresas</i>	63
Tabla 28	<i>Estadísticos del nivel de compromiso organizacional: Pequeñas empresa</i>	66
Tabla 29	<i>Nivel de compromiso organizacional: Pequeñas empresas</i>	67
Tabla 30	<i>Dimensiones del compromiso organizacional: Pequeñas empresas</i>	68
Tabla 31	<i>Estadísticos del nivel de compromiso organizacional: Medianas empresas</i>	70
Tabla 32	<i>Nivel de compromiso organizacional: Medianas empresas</i>	71
Tabla 33	<i>Dimensiones del compromiso organizacional: Medianas empresas</i>	72
Tabla 34	<i>Tabla cruzada: Sexo y nivel de cultura organizacional</i>	74
Tabla 35	<i>Tabla cruzada: Edad y cultura organizacional</i>	75
Tabla 36	<i>Tabla cruzada: Grado de instrucción y cultura organizacional</i>	76
Tabla 37	<i>Tabla cruzada: Estado civil y cultura organizacional</i>	77
Tabla 38	<i>Tabla cruzada: Antigüedad en la organización y cultura organizacional</i>	79
Tabla 39	<i>Tabla cruzada: Sexo y compromiso organizacional</i>	81

Tabla 40	<i>Tabla cruzada: Edad y compromiso organizacional</i>	82
Tabla 41	<i>Tabla cruzada: Estado civil y compromiso organizacional</i>	83
Tabla 42	<i>Tabla cruzada: Grado de instrucción y compromiso organizacional</i>	85
Tabla 43	<i>Tabla cruzada: Antigüedad en la organización y compromiso organizacional</i>	86
Tabla 44	<i>Prueba de normalidad de las variables</i>	87
Tabla 45	<i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov</i>	88
Tabla 46	<i>Correlación Rho de Spearman</i>	88
Tabla 47	<i>Correlación de Spearman entre las dimensiones de compromiso y la cultura</i>	89
Tabla 48	<i>Correlación de Spearman para las dimensiones de cultura con el compromiso</i> ...	90
Tabla 49	<i>Propuesta dimensión Gestionar cambios</i>	990
Tabla 50	<i>Propuesta dimensión Alcanzar objetivos</i>	90
Tabla 51	<i>Propuesta dimensión Trabajo en equipo coordinado</i>	90
Tabla 52	<i>Propuesta dimensión Orientación al cliente</i>	101
Tabla 53	<i>Propuesta dimensión Construir una cultura fuerte</i>	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representatividad económica por provincias: Alimentos y bebidas	xix
Figura 2. Árbol de problemas.....	2
Figura 3. Jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los tipos de compromiso....	8
Figura 4. Niveles de la cultura organizacional.....	20
Figura 5. Anillos de la cultura de Rosseau.....	21
Figura 6. Distribución de la muestra según el sexo	50
Figura 7. Distribución de la muestra según la edad	51
Figura 8. Distribución de la muestra según el estado civil	52
Figura 9. Distribución de la muestra según el grado de instrucción	53
Figura 10. Distribución de la muestra según la antigüedad en la organización.....	54
Figura 11. Distribución de la muestra según el área en el que labora.....	56
Figura 12. Histograma de la percepción de la cultura organizacional: Pequeñas empresas ..	57
Figura 13. Percepción de la cultura organizacional: Pequeñas empresas	58
Figura 14. Dimensiones de la cultura organizacional: Pequeñas empresas	59
Figura 15. Comparación de las medias de las dimensiones de cultura: Pequeñas empresas .	60
Figura 16. Histograma de la percepción de la cultura: Medianas empresas	61
Figura 17. Percepción de la cultura organizacional: Medianas empresas.....	62
Figura 18. Dimensiones de la cultura organizacional: Medianas empresas.....	64
Figura 19. Comparación de las medias de las dimensiones de cultura: Medianas empresas.	65
Figura 20. Histograma percepción del compromiso organizacional: Pequeñas empresas.....	66
Figura 21. Nivel de compromiso organizacional: Pequeñas empresas	67
Figura 22. Dimensiones del compromiso organizacional: Pequeñas empresas	68
Figura 23. Comparación medias de las dimensiones de compromiso: Pequeñas empresas ..	69
Figura 24. Histograma de percepción del compromiso organizacional: Medianas empresas	70
Figura 25. Nivel de compromiso organizacional: Medianas empresas.....	71
Figura 26. Dimensiones del compromiso organizacional: Medianas empresas	72
Figura 27. Comparación medias de las dimensiones de compromiso: Medianas empresas ..	73
Figura 28. Sexo y nivel de cultura organizacional	74
Figura 29. Edad y cultura organizacional	76
Figura 30. Grado de instrucción y cultura organizacional	77
Figura 31. Estado civil y cultura organizacional.....	78
Figura 32. Antigüedad en la organización y cultura organizacional.....	80
Figura 33. Sexo y compromiso organizacional.....	82
Figura 34. Edad y compromiso organizacional.....	83
Figura 35. Estado civil y compromiso organizacional.....	84
Figura 36. Grado de instrucción y compromiso organizacional	85
Figura 37. Antigüedad en la organización y compromiso organizacional.....	86
Figura 38. Correlación entre la cultura y compromiso de los empleados de las PYMES	89
Figura 39. Contrastación de la hipótesis general mediante correlación de Spearman	91

Figura 40. Contrastación de la hipótesis específica 1 para las pequeñas empresas	92
Figura 41. Contrastación de la hipótesis específica 1 para las medianas empresas	92
Figura 42. Contrastación de la hipótesis específica 2 para las pequeñas empresas	93
Figura 43. Contrastación de la hipótesis específica 2 para las medianas empresas	93
Figura 44. Contraste hipótesis específica 3	94
Figura 45. Cronograma de la propuesta de mejora	103

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de determinar la incidencia existente entre la cultura y el compromiso organizacional de los empleados pertenecientes a las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del Cantón Quito. Este trabajo presenta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal ya que no se manipularon las variables, de tipo aplicado, además obtuvo un alcance descriptivo correlacional. Se utilizó la encuesta para recolectar los datos, para medir las variables de estudio y se la aplicó a 357 empleados pertenecientes a las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito. Se analizaron los datos con el programa SPSS versión 22 donde se aplicaron las diferentes pruebas estadísticas para contrastar las hipótesis. Con la utilización de la prueba no paramétrica Rho de Spearman se halló que la cultura organizacional incide en el compromiso organizacional de los empleados sujetos a estudio ($p < 0,05$). En función de los resultados se elaboró una Guía de fortalecimiento de cultura organizacional, dirigida a los líderes y directivos de las pequeñas y medianas empresas de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito, la cual contiene aspectos a considerar en base a la importancia de la cultura en las organizaciones, la intención de esta guía es impactar de manera positiva a la variable compromiso organizacional a través de estrategias que conlleven a un efectivo desarrollo organizacional.

PALABRAS CLAVE:

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**
- **INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**
- **FORTALECIMIENTO CULTURAL**
- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

ABSTRACT

The present investigation has been carried out with the objective of the company of the food and beverage industry of the Canton of Quito. This paper presents a quantitative approach, with a transverse non-experimental design that does not manipulate the variables, the applied type, the descriptive result and the descriptive correlational scope. The survey was included to collect the data, to measure the study variables and the application to 357 employees of the food and beverage industry of the canton of Quito. The data will be analyzed with the SPSS version 22 program where the different statistical tests will be applied to test the hypothesis. The use of the test is not parametric. Spearman's Rho was found that the organizational culture affects the organizational commitment of the employees subject to study ($p < 0.05$). The function of the results was drafted a guide to strengthen the organizational culture, aimed at the leaders and leaders of small and medium enterprises in the food and beverages industry of the Quito canton, the culture in the organizations, the intention of This guide is the impact of the positive way to the variable organizational commitment through strategies that entails an effective organizational development.

KEYWORDS:

- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **ORGANIZATIONAL COMMITMENT**
- **FOOD AND BEVERAGE INDUSTRY**
- **CULTURAL STRENGTHENING**
- **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT**

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, debido a un mercado cada vez más dinámico y competitivo, todo aquello que se vea asociado con el desarrollo del talento humano está tomando mayor énfasis en su estudio (Muhammad, 2013). El esfuerzo de los directivos y quienes administran el talento humano ha ido más allá que la incorporación de nuevo personal a las organizaciones, sino que sus preocupaciones vienen enmarcadas con la retención de la fuerza laboral y el desarrollo organizacional, ya que los empleados se consideran como el recurso más significativo en las empresas (Anderson, 2017). El no considerar como un aspecto relevante la retención del personal, se ha visto influenciado en los niveles de productividad y de competitividad empresarial (Das & Baruah, 2013).

Por esta razón, con el objetivo de establecer una relación firme entre la organización y los empleados, donde los colaboradores reduzcan su interés en dejar la organización, los directivos deben formular estrategias y políticas que generen un mayor compromiso laboral. Una administración eficaz del talento humano genera niveles más altos de compromiso y, por ende, existirá menor rotación del personal (Narayanan, 2016). La percepción que tengan los empleados sobre las creencias y valores de la organización supone diferenciarlos de otras organizaciones y se ha convertido en un aspecto organizacional muy destacado el cual mejora la efectividad de las empresas. En este contexto, las organizaciones que retengan personal con objetivos congruentes a la misión organizacional, suponen lograr los objetivos de manera conjunta y esto define su éxito empresarial, por este motivo es importante y útil determinar la incidencia existente entre la cultura y el compromiso organizacional de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

GENERALIDADES

Las PYMES en Ecuador

Según el SRI (2012) una PYME se considera a las pequeñas y medianas empresas, que, debido a sus ventas, número de empleados, capital y su volumen de producción, se las puede distinguir de las demás entidades económicas. En el Ecuador para catalogar una PYME según su tamaño, donde predominan los ingresos sobre el número de trabajadores, se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 1

Tamaño de las empresas según el número de empleados e ingresos

Tamaño de empresa	No. Empleados	Ingresos anuales USD
Micro	1 a 9	Hasta \$100.000
Pequeña	10 a 49	\$100.001 a \$1.000.000
Mediana	50 a 199	\$1.000.001 a \$5.000.000
Grande	Más de 200	Más de \$5.000.001

Fuente: Ministerio de Industrias (2013)

En nuestro país, existe una gran cantidad de PYMES en diferentes sectores, esto propicia la generación de empleo, estas empresas abarcan alrededor del 70% del empleo de la Población Económicamente Activa (PEA), el 17% de los empleos son generados por pequeñas y el 14% por medianas empresas (Jácome & King, 2013). Para el año 2016 hubo un incremento en la cantidad de PYMES, conjuntamente alcanzaron una participación del 27,80% del PIB (INEC, 2017).

Tabla 2

Pequeñas y medianas empresas: 2014-2016

		2014	2015	2016
Número	Pequeña	15.874	16.853	17.498
	Mediana	6.883	7.062	7.170
	Total	22.757	23.915	24.668

CONTINÚA 

Ingresos (USD Millones)	Pequeña	6.849	6.858	6.365
	Mediana	21.375	21.473	21.078
	Total	28.224	28.331	27.443
Crecimiento de ingresos	Pequeña	7,70%	0,10%	-7,20%
	Mediana	10,60%	0,50%	-1,80%
	Total	9,80%	0,40%	-3,10%
Ingresos/ PIB	Pequeña	6,70%	6,90%	6,50%
	Mediana	21,00%	21,60%	21,40%
	Total	27,70%	28,50%	27,80%

En cuanto al nivel de actividades, la actividad con mayor concentración de empresas es el comercio, representando un 37,2%, seguido de la manufactura con un 8,08% y las actividades de silvicultura, ganadería y pesca con un 7,77% (INEC, 2017).

Tabla 3
Cantidad de PYMES según la industria

Actividad	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total
Comercio	36,38%	41,03%	37,20%
Manufactura	7,93%	8,79%	8,08%
Silvicultura, agricultura, pesca y ganadería	7,34%	9,80%	7,77%
Almacenamiento y transporte	6,78%	5,04%	6,47%
Construcción	5,65%	4,93%	5,52%
Servicios administrativos	3,29%	2,83%	3,21%
Actividades inmobiliarias	2,63%	1,65%	2,46%
Comunicación	1,62%	1,30%	1,56%
Minas y canteras	0,49%	0,73%	0,53%
Otros	27,89%	23,90%	27,19%

La industria Manufacturera

El sector manufacturero ecuatoriano es una pieza clave en la rueda del progreso económico y de desarrollo, este sector contribuyó al Producto Interno Bruto el 13,29% en 2017 con un crecimiento del 3,1% respecto al 2016 (BCE, 2017). Este sector es uno de los que mayor interés tiene el gobierno ecuatoriano ya que es pilar fundamental de las estrategias económicas y

productivas que buscan impulsar mejores resultados para la economía nacional. De igual manera, esta industria genera gran cantidad de empleo, concentrando miles de empleados como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 4
Empleados por industria

Industria	Total empleados	Porcentaje
Comercio, reparación automotores y motocicletas	536.588	18,25%
Industrias manufactureras	387.361	13,18%
Enseñanza	314.698	10,71%
Administración pública y defensa, seguridad social	277.371	9,44%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	217.511	7,40%
Transporte y almacenamiento	161.306	5,49%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	159.917	5,44%
Servicios administrativos y de apoyo	151.280	5,15%
Atención a la salud humana y asistencia social	148.679	5,06%
Construcción	131.687	4,48%
Alojamiento y de servicio de comidas	127.360	4,33%
Actividades financieras y de seguros	68.231	2,32%
Otras actividades de servicios	66.180	2,25%
Información y comunicación	54.139	1,84%
Actividades inmobiliarias	43.529	1,48%
Explotación minas y canteras	34.539	1,18%
Suministro electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	20.990	0,71%
Distribución agua; alcantarillado, desechos y saneamiento	19.367	0,66%
Artes, entretenimiento y recreación	18.677	0,64%

Dentro de la industria manufacturera se encuentra la industria de alimentos y bebidas, la cual se compone de las siguientes actividades:

Tabla 5
Actividades en la industria de Elaboración de alimentos y bebidas

Actividad
Productos cárnicos
Procesamiento y conservación de camarón
Procesamiento de pescado y otros productos acuáticos elaborados
Conservación de especies acuáticas
Aceites y grasas
Productos lácteos
Molinería
Panadería

CONTINÚA 

Fideos y de otros productos farináceos
 Elaboración y refinación de azúcar
 Elaboración de bebidas

La industria de alimentos y bebidas abarca una producción del 38% dentro de la industria manufacturera y un 6,1% de participación en el PIB en el 2016 (BCE, 2017), por esto se la considera como la mayor industria del país, debido a su cercanía a las materias primas, por su crecimiento en las exportaciones y en el consumo nacional (EKOS, 2018).

En cuanto a la representatividad económica por provincias de las PYMES de este sector, Pichincha es la provincia que mayor producción genera a nivel nacional con un 29,87%, seguido de Guayas 25,26%, Manabí 7,93% y Azuay 5,26%.

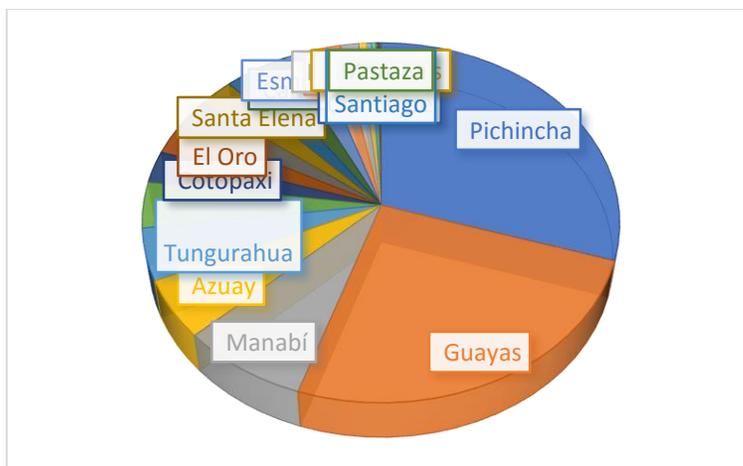


Figura 1. Representatividad económica por provincias: Alimentos y bebidas

Por lo tanto, debido a su destacado rol dentro de la producción nacional bruta, por ser un sector que genera gran cantidad de empleos y en si por su importancia en la economía ecuatoriana se ha visto pertinente desarrollar la presente investigación como aporte para las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las PYMES son importantes para la economía del país, lo que origina la necesidad de proponer mejoras mediante el establecimiento de estrategias que permitan su desarrollo y logren un incremento en la productividad del capital humano. Para que estas organizaciones logren alcanzar dicho desarrollo, el recurso humano debe compartir una visión general de la organización para conseguir los objetivos de manera conjunta (Agudelo & Saavedra, 2016). Este logro se puede realizar únicamente si los esfuerzos están alineados y son compatibles con la misión organizacional, donde los valores y creencias de los miembros son compartidos fuertemente hasta alcanzar un sentido de apego y lealtad organizacional. Los valores y creencias alineados a alcanzar los objetivos de la organización se los conoce como cultura organizacional, y tener sentimientos de fidelidad y apego por la organización se lo conoce como compromiso.

Los directivos y líderes son quienes se encargan de moldear, transmitir y corregir la cultura en las organizaciones, entonces si el liderazgo no es el adecuado existirá menor atención a la cultura en una organización, además, en las organizaciones deberían existir programas de incentivos que impulsen o mejoren la satisfacción en los empleados, y a su vez deberían existir programas de castigos que limiten o normen el comportamiento disfuncional. Si la organización no tiene una visión clara o definida del negocio, entonces existirán problemas relacionados a lo que realmente desea o anhela alcanzar, suponiendo como ejemplo que una organización espera mejorar su nivel de ingresos basado en un enfoque del cliente como principio y fin de los esfuerzos

organizacionales, entonces lo que se esperaría de esta organización es en primer lugar, contratar personal alineado a esta visión de negocio a partir de un proceso de selección eficaz.

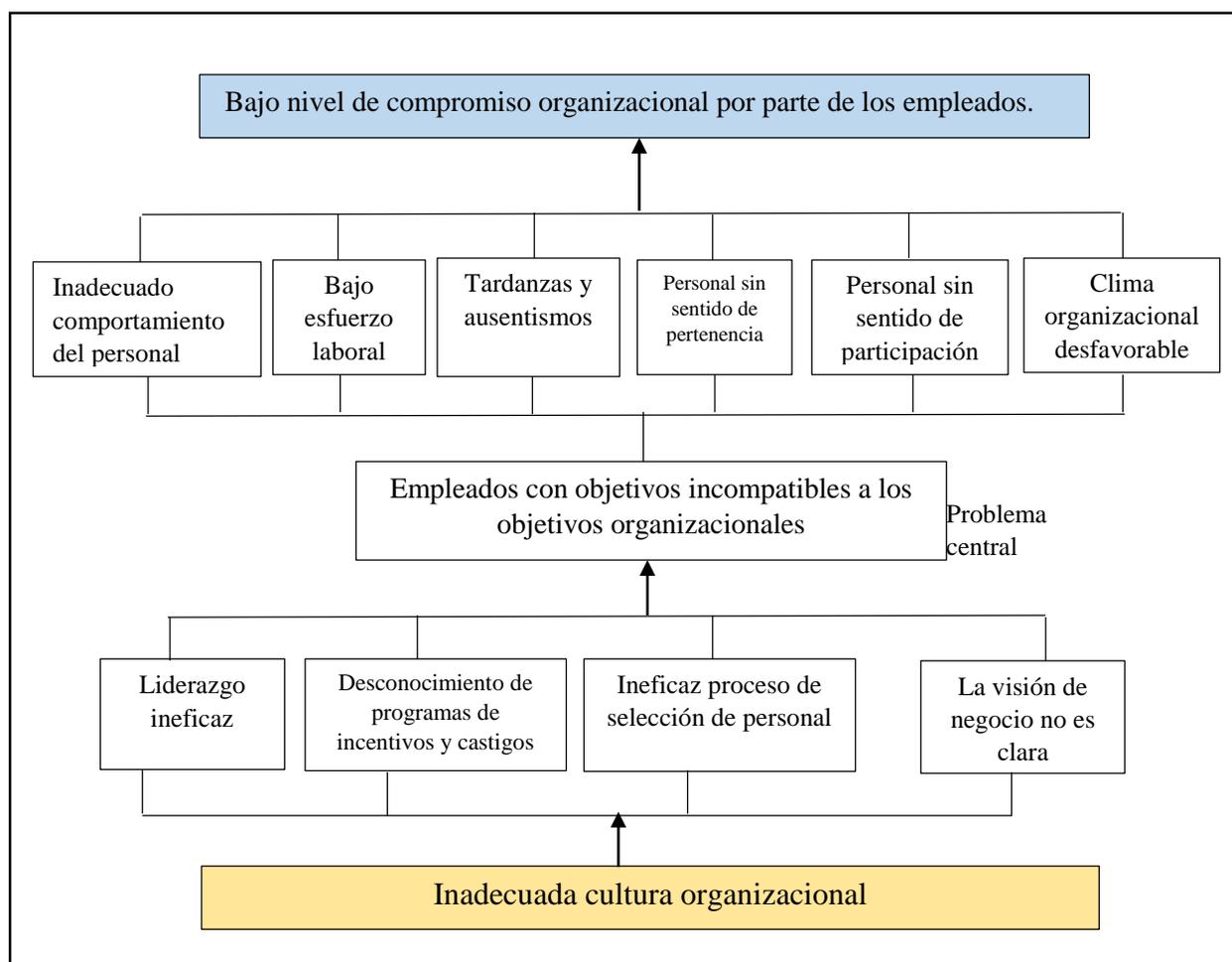


Figura 2. Árbol de problemas

Como se mencionó anteriormente, si los objetivos de los empleados son incompatibles a los objetivos organizacionales, esto puede verse reflejado en aspectos negativos como una desmejora en los niveles de rendimiento, bajo esfuerzo laboral, inadecuados comportamientos de los miembros, casos de ausentismos, tardanzas, clima organizacional desfavorable e incluso puede derivar en la costosa rotación del personal. Es importante conocer que esto amenaza al desarrollo de las organizaciones, y por esta razón, estas deben tener empleados con un compromiso alto y a

su vez con objetivos compatibles a los de la organización, ya que esto tiene repercusiones positivas para el desempeño organizacional (Irefin & Ali, 2014). Las consideraciones mencionadas anteriormente motivaron el deseo de investigar “la incidencia de la cultura organizacional en el compromiso de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito”.

Por esta razón, este trabajo de investigación es un referente para posteriores investigaciones en el ámbito de desarrollo organizacional. Es útil para la sociedad de modo que, si las empresas alcanzan un desempeño eficaz basadas en un nivel alto de compromiso de sus empleados, esto se traduce en mejores condiciones laborales y será positivo incluso para los grupos de interés que interactúan con estas organizaciones. Dicho esto, quienes se beneficiarán con este trabajo serán en primer lugar, las PYMES en estudio, que de acuerdo a los resultados podrán tomar decisiones e implementar estrategias o políticas que contribuyan al fortalecimiento de la cultura y por ende a una mejora en el compromiso organizacional, ya que tener trabajadores comprometidos supone alcanzar los objetivos organizacionales de mejor manera, reduce el deseo de abandonar la organización y esto define el éxito o el fracaso empresarial (Dailey, 2012).

En ese sentido, es importante señalar que también se podrán corregir y moldear las estrategias enfocadas al talento humano que se han venido aplicando en las organizaciones, ya que se dará paso a considerar la importancia de tener una visión conjunta por medio de una cultura adecuada. Desde una visión teórica, con esta investigación se pretende crear reflexión y promover la importancia de los aspectos organizacionales tan importantes y poco conocidos por los directivos, que de alguna u otra forma están presentes y con el presente estudio se busca expandir el conocimiento dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas.

Desde una visión metodológica, este trabajo está basado en un método de investigación cuyo objetivo extrínseco es aportar con conocimiento válido y confiable para futuras investigaciones que aporten al desarrollo organizacional, generando de esta manera un apoyo a los gerentes y administradores del talento humano de las empresas en cuestión.

1.2. Formulación del problema

¿La cultura organizacional incide en el compromiso de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito?

1.3. Justificación e importancia

En un entorno cada vez más dinámico, las organizaciones necesitan personal comprometido con su trabajo ya que los empleados son esenciales para el éxito de cualquier organización a largo plazo (Ovidiu, 2013). El estudio de la cultura en las empresas es un reto para quienes administran talento humano, para los directivos y líderes que auguran cambiar, mantener y fortalecer la cultura en las organizaciones. En el ámbito organizacional existen algunos aspectos negativos que impiden el correcto desempeño del capital humano y limitan el patrón cultural (Kheirandish, Farahini, & Nikkhoo, 2016), es por esto que, el presente estudio pretende ser un referente en el estudio del desarrollo empresarial, ya que tener empleados comprometidos es igual a tener empleados identificados, leales, con valores y creencias alineadas y congruentes a los intereses de la organización.

Esta investigación es importante debido a que se conocerán las percepciones del capital humano que predominan en el aspecto cultural en las PYMES del sector alimentos y bebidas, lo

cual responderá la interrogante: ¿en verdad existe incidencia entre la cultura y el compromiso organizacional?

Con los resultados alcanzados se fortalecerá el desarrollo de estrategias o políticas cuidadosamente formuladas que beneficien el patrón cultural, y de esta manera se espera que las organizaciones despierten el interés de tener empleados comprometidos con sus organizaciones, lo que se traduce en efectividad organizacional.

1.4. Objetivo General

Analizar la incidencia entre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados que laboran en las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

1.5. Objetivos específicos

1. Analizar la cultura organizacional de las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.
2. Identificar el nivel de compromiso que prevalece en los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.
3. Determinar la correlación entre las dimensiones de cultura organizacional y el compromiso de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.
4. Establecer recomendaciones orientadas a la mejora de la cultura organizacional de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito, mediante la elaboración de una Guía de fortalecimiento de la cultura organizacional.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

La cultura organizacional incide en el compromiso de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

1.6.2. Hipótesis Específicas

1. La cultura organizacional de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito es débil.
2. El nivel de compromiso organizacional es bajo en los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.
3. Existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y la variable compromiso organizacional de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías de soporte

2.1.1. Teoría del desarrollo organizacional

Existen varias teorías representativas en el aspecto administrativo, una de estas es la teoría de desarrollo organizacional que está basada en el recurso humano y el potencial que este puede adquirir para fomentar la productividad en la organización. De acuerdo a Anderson (2017) el desarrollo organizacional “es el proceso de aumentar la efectividad organizativa y facilitar el cambio personal y organizativo mediante el uso de intervenciones impulsadas por el conocimiento de las ciencias sociales y del comportamiento” (pág. 3). Según la anterior definición, el desarrollo organizacional está basado en los comportamientos de los individuos que, mediante una mejora del entorno organizativo, este puede conducir a alcanzar resultados positivos para la organización, esto puede verse reflejado en los ingresos, el conocimiento, la productividad, entre otros.

2.1.2. Teoría del comportamiento

Los empleados de una organización tienden a demostrar comportamientos que conllevan a diferenciarse de otros y, por ende, estos comportamientos deben ser analizados para poder plantear estrategias que mejoren la productividad empresarial. La teoría del comportamiento estudia la productividad de los empleados en diferentes aspectos laborales, según esta teoría, si los empleados se sienten satisfechos y valorados en el trabajo, entonces, aumentará su productividad y eficiencia. Cuando los empleados creen que la empresa se preocupa por ellos tienden a alcanzar mayores niveles de lealtad y compromiso (Lee & Raschke, 2016).

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que la teoría de comportamiento organizacional ayuda a comprender cómo las personas sienten, piensan y actúan en la organización, esto permite a los gerentes predecir, comprender, controlar los eventos organizacionales y aplicar dicho conocimiento para impulsar la efectividad en la organización.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Se representa gráficamente como una pirámide con cinco niveles de necesidades, es una teoría administrativa que involucra la motivación de los empleados, esta teoría sostiene que las personas además de querer satisfacer sus necesidades básicas, buscan satisfacer necesidades sucesivamente más altas en forma jerárquica. Esta teoría se relaciona con el comportamiento que puedan demostrar los empleados en una organización.

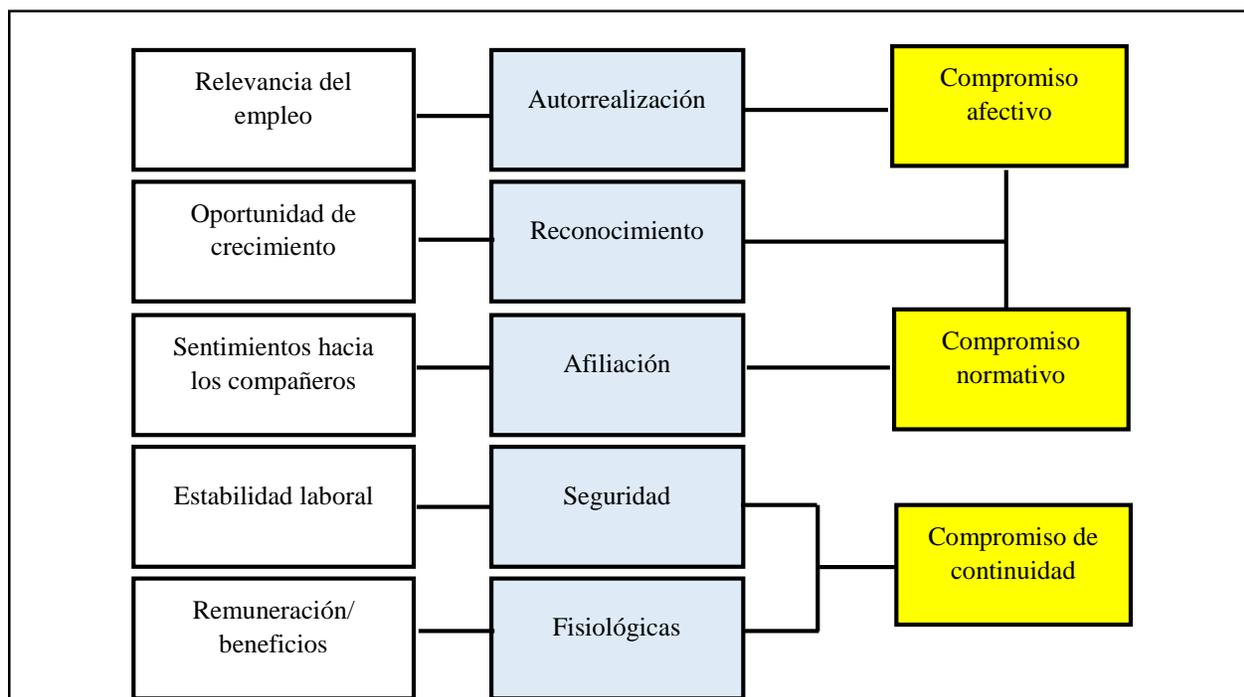


Figura 3. Jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los tipos de compromiso

Fuente: Saxon (2012)

En la teoría de Maslow como se indicó, el individuo busca satisfacer sus necesidades una por una en orden jerárquico, empezando por las necesidades fisiológicas que están relacionadas con el pago y beneficios que el individuo obtiene a cambio de su trabajo, seguido por las necesidades de seguridad relacionadas con la estabilidad laboral, la necesidad de afiliación relacionada con los sentimientos del empleado hacia sus compañeros, la necesidad de reconocimiento relacionada con las oportunidades de crecimiento, y por último, la necesidad de autorrealización, que está relacionada con la importancia del empleo del individuo. La satisfacción de las necesidades conlleva a entender el nivel de compromiso del empleado y su productividad laboral.

2.1.3. Teoría de cultura organizacional de Bolman-Deal

Esta teoría establece que la cultura es un conjunto de creencias y valores que distinguen a los miembros de una empresa por lo que son y por su manera de hacer las cosas. La utilización de rituales, símbolos y su comportamiento reflejan la cultura ya que codifican distintos significados y mensajes que pueden llegar a ser vitales en las organizaciones. La creación y utilización de símbolos permite a las organizaciones dar significado y claridad a las preguntas, a los problemas y la confusión de los miembros, estos aspectos son difíciles de gerenciar y se pueden solventar a través de este mecanismo. Esta teoría menciona que la cultura organizacional es el producto de las interacciones de los anteriores empleados, además se menciona que la cultura es un proceso por la acumulación de experiencia y aprendizaje que está en constante transformación y se lo transmite a los nuevos integrantes por medio de los líderes que mediante la persuasión tienen éxito sobre sus subordinados. En cambio, al ver a la cultura como un producto se entiende que los acontecimientos

en la vida organizacional se dan por una relación causa-efecto, las acciones que se realizan en el día a día de la organización tienen reacciones de causalidad (Bolman & Deal, 2013).

2.2. La cultura organizacional

2.2.1. La organización

Las organizaciones son creadas por personas para realizar ciertas actividades que mediante acciones coordinadas logran alcanzar objetivos específicos, así como los individuos se agrupan para formar organizaciones, estos buscarán en dichas organizaciones satisfacer sus necesidades y alcanzar los objetivos de cada individuo de manera organizada. Además, una organización tiende a ser compleja, cambiante y es influenciada por los elementos del entorno (Camarena, 2016).

2.2.1.1. La organización como sistema abierto

Las organizaciones operan como sistemas abiertos, por esta razón todas las partes del sistema se relacionan e interactúan para alcanzar un propósito determinado. Para que las organizaciones funcionen como sistemas abiertos, necesitan de insumos o recursos para ser transformados en salidas o resultados, estos esfuerzos responden a la interacción de la organización con el ambiente (Peralta, 2016).

2.2.1.2. Los objetivos organizacionales

Los directivos de una organización establecen objetivos que anhelan cumplir a medida que transcurre el tiempo, para poder establecer objetivos de manera efectiva Guízar (2013) plantea que se deben considerar los siguientes criterios:

- **Accesibilidad:** Deben ser realistas más no imposibles de alcanzar.
- **Flexibilidad:** Pueden ser alterados o modificados de ser necesario.

- **Mensurabilidad:** Deben ser medibles en términos cuantificables.
- **Congruencia:** Deben tener relación con otros objetivos y de esta manera evitar la ambigüedad.

2.2.2. La cultura en la organización

La cultura es relativa, esto quiere decir que una persona puede tener su propia comprensión de cultura que otra, tiene una variedad de puntos de vista ya que representa un sistema de valores y significados que son creados y transferidos por el individuo como parte de su interacción en la sociedad (Sihna, 2017), a continuación, se presentan algunas concepciones sobre la cultura y su destacada importancia en el ámbito social y organizacional.

Sravanthi & Ramana (2016) mencionan que:

...la cultura organizacional es un sistema de suposiciones, valores y creencias compartidas que gobierna el comportamiento de las personas en las organizaciones. Estos valores compartidos tienen una gran influencia en las personas de la organización y determinan cómo se visten, actúan y realizan sus trabajos. Cada organización desarrolla y mantiene una cultura única, que proporciona pautas y límites para el comportamiento de los miembros de la organización. (pág. 1)

Por lo expuesto anteriormente el ser humano tiene relación directa con la cultura ya que el individuo comparte valores, creencias, conocimientos, entre otros, durante sus actividades sociales dentro de su entorno. En cuanto a las características que posee la cultura, Rumina y Panna (2010) presentan algunas particularidades de la cultura:

- **Social:** La cultura se crea por las interacciones de un grupo, no únicamente por un individuo y se la transmite entre los miembros del grupo hacia la sociedad.
- **Sistemática:** Los elementos se relacionan entre sí y pertenecen a un todo.
- **Tiene valor:** Se puede evaluar el nivel cultural de una sociedad o grupo a partir de sus elementos conductuales.
- **Es compartida y aprendida:** La cultura no es estática, es transmitida, cultivada y moldeada en función del entorno social.

La cultura se destaca en un entorno, ya que distingue el comportamiento de los individuos en la sociedad. Por lo tanto, la cultura establece rasgos de comportamiento que brindan características distintivas y expresiones con significados propios para quienes integran una sociedad. Asimismo, Armstrong (2014) expresa que la cultura organizacional es:

...es el patrón de valores, normas, creencias, actitudes y suposiciones que pueden no haber sido articulados pero que dan forma a la manera en que las personas en las organizaciones se comportan y las cosas se hacen. Los valores se refieren a lo que se cree que es importante acerca de cómo se comportan las personas y las organizaciones. Las normas son las reglas de conducta no escritas. (pág. 120)

Estas definiciones destacan que la cultura organizacional es un comportamiento adoptado por los miembros de una organización y dicho comportamiento les permite diferenciarse de los empleados de otras organizaciones.

En ese sentido, la cultura organizacional en esencia es la personalidad de una organización, que caracteriza a sus miembros por las actitudes individuales o grupales y está respaldada por sus valores, creencias, paradigmas y estándares de comportamiento. Schein (2004) define a la cultura organizacional como:

...un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado, a medida que aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (pág. 17)

Esta concepción destaca a las suposiciones como una manera de hacer las cosas, estas suposiciones son percibidas y son transmitidas a los nuevos miembros como un comportamiento general o como un comportamiento cultivado (Mierke & Williamson, 2016). La cultura organizacional se compone de factores, incluidos algunos como el liderazgo, el desarrollo profesional, el equilibrio entre el trabajo, la comunicación, el estilo de vida de los empleados y el rendimiento de la organización. Por lo tanto, si se afecta cualquier factor que compone la cultura, se puede vulnerar el rendimiento organizacional dado por la actitud de los empleados y su baja moral, como resultado este comportamiento es reflejado tanto a clientes externos como internos (Leithy, 2017).

Dadas las diferentes definiciones de cultura organizacional que se revisaron con anterioridad, se ha visto relevante para este trabajo la definición de Guízar (2013):

...la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización, o en una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización. (pág. 284)

Por lo tanto, la cultura de una organización es comprendida como el conjunto de creencias, valores y conductas aprendidas y compartidas, que origina formas de pensamiento y sentimiento que diferencia a una organización de otra. Lo que le da esta naturaleza distintiva es la importancia del contingente humano, es decir, los miembros que laboran en las organizaciones. Cuando el individuo ingresa a una organización, llega con una serie de valores, creencias y comportamientos, por esta razón el reto de la organización es moldear y alinear al individuo con la realidad organizacional. Entonces, estos esfuerzos suponen alcanzar una cultura consistente que pueda afrontar los retos organizacionales sin que afecte al contingente humano (Bertels, Howard, & Pek, 2016).

2.2.2.1. *Importancia de la cultura organizacional*

La cultura influye en el comportamiento del individuo y en su entorno, entonces, una cultura firme se relaciona con el eficaz desenvolvimiento de los miembros en una organización. La cultura organizacional supone crear ventajas en el desempeño o rendimiento organizacional ya que los miembros tienen una relación de cooperación y de lealtad (Minh & Doan, 2017). De igual manera cuando los empleados participan en las actividades de la empresa y se sienten empoderados, esto

garantiza que la cultura se gestione de manera efectiva y se alinee con los supuestos culturales de la organización (Dawson, 2010).

En cambio, las culturas débiles son más propensas a no alcanzar el éxito organizacional ya que no existe unidad por parte de los empleados porque no poseen creencias y valores comunes, al no tener una percepción grupal esto los aísla de la realidad de la organización y no logran un fuerte sentimiento grupal. Cuando existen situaciones conflictivas, los valores compartidos sirven como conectores que permiten enlazar a los miembros para solventar los problemas y tener un comportamiento correcto. Por esta razón, las empresas deben asumir una cultura fuerte ya que así se puede mantener una conexión entre los miembros y tener una comprensión general de los problemas existentes en la organización (Thokozani, 2017).

Es muy importante considerar que la cultura organizacional permite alcanzar una visión y orientación clara del objetivo en los miembros, por ende, las organizaciones deben basar sus esfuerzos en la mejora del ambiente de trabajo y crear una cultura sólida, misma que deba conseguir miembros leales y orgullosos sobre su organización y sobre su trabajo.

Así pues, cada organización posee un rasgo determinado de cultura que otra, y si la cultura organizacional es la fortaleza de una organización o está establecida como una ventaja frente a las demás organizaciones, la organización no debe dejar de lado fortalecer la cultura y mantenerla a través del tiempo (Jochimsen & Napier, 2013).

2.2.2.2. *La fortaleza de la cultura*

Es importante mencionar que existen culturas fuertes y débiles, las organizaciones adoptan una de ambas y esto las distingue de las demás. En sí, tener una cultura fuerte no siempre supone que la cultura que se maneje sea positiva (Brenton & Driskill, 2011).

Según Thokozani (2017) en una cultura fuerte los valores se comparten con fuerza y se transmiten profundamente, es decir, si la organización se ve influenciada a realizar algún cambio, esta ejercerá una cultura más firme y puede ejercer mayor presión sobre los miembros para que adopten dichos cambios. A medida que transcurre el tiempo, los comportamientos que se adoptaron con fortaleza se verán debilitados por parte de los miembros por el brusco ajuste realizado. En cambio, si se sugiere el cambio organizacional hacia una cultura aceptada por los miembros sin ninguna presión supone que los valores sean compartidos y los colaboradores se vean comprometidos con ello.

Entonces, mientras que la cultura que se maneja sea firme y sea aceptada por los miembros, se podrán solventar dificultades organizacionales con mayor respuesta que en culturas consideradas débiles ya que los empleados están alineados y enfocados a lo que en verdad desea la organización, por esta razón en una cultura firme como se mencionó los valores y lo que compone la cultura se transmite con mayor fuerza y de mejor manera. En este sentido Warrick (2017) menciona que las culturas fuertes también se las conocen como culturas de alto rendimiento. A continuación, se presentan las diferencias que existen entre las culturas de alto y bajo rendimiento:

Tabla 6
Diferencias entre las culturas de alto y bajo rendimiento

Culturas de alto rendimiento	Culturas de bajo rendimiento
Los líderes son expertos, admirados y construyen organizaciones que sobresalen en los resultados y en la excelente atención de su gente y sus clientes.	Los líderes proporcionan un liderazgo mínimo, no son dignos de confianza ni de admiración, y hacen poco para involucrar a su gente.
Visión clara y convincente, misión, objetivos y estrategia.	La visión, la misión, los objetivos y la estrategia no están claros, no son convincentes, no se usan o no existen.
Los valores fundamentales impulsan la cultura y se utilizan en la toma de decisiones.	Los valores fundamentales no son claros, no son convincentes, no se utilizan o no existen
Comprometidos con la excelencia, la ética y hacen las cosas bien.	Falta de compromiso con la excelencia, ética cuestionable y reputación de hacer lo que es conveniente en lugar de que es correcto.
Funciones claras, responsabilidades y criterios de éxito, y un fuerte compromiso para comprometer, empoderar y desarrollar a las personas.	Funciones y responsabilidades poco claras y poco interés en utilizar y desarrollar plenamente las capacidades y el potencial de las personas.
Entorno laboral positivo.	Entorno laboral negativo, tenso, estresante y resistente.
Comunicación abierta, franca, directa y transparente.	Comunicación protegida, renuencia a ser abierto y directo, y consecuencias por decir cosas que los líderes no quieren escuchar.
El trabajo en equipo, la colaboración y la participación son la norma.	Toma de decisiones desde arriba hacia abajo con un mínimo trabajo en equipo, colaboración y participación.
Énfasis en la mejora constante, en el conocimiento y en las prácticas de vanguardia.	Lento para hacer las mejoras necesarias y retrasos en el conocimiento y las prácticas.
Disponibilidad para cambiar, adaptarse, aprender de los éxitos y errores, tomar riesgos razonables y probar cosas nuevas.	Cambios mal planificados, resistencia al cambio, aprendizaje mínimo de éxitos y errores, y riesgo adverso o riesgo tonto

Fuente: Warrick (2017)

Estas características suponen que la cultura es diversa influye en el comportamiento de los miembros y existe en cualquier sociedad. Por ende, en la organización los miembros interactúan y

denotan rasgos de comportamiento los mismos que están basados por la cultura propia de la organización. Las creencias, valores y lo que compone la cultura, se puede transmitir e incluso ser aceptada inconscientemente por los miembros ya que cada uno comprende los significados que son propios de la organización y esto los distingue de entre una cultura y otra.

2.2.2.3. *El liderazgo y la cultura*

El liderazgo cumple un papel importante en la cultura organizacional, los líderes suponen ser quienes se encargan de manejar la cultura en la organización por ende desempeñan un rol destacado como creadores de valores. Las organizaciones implantan el tipo de cultura de acuerdo a su historia y en base a la solución de problemas que han sucedido con anterioridad, de acuerdo a lo anterior se puede decir que los encargados de transmitir la cultura en la organización suponen ser los líderes (Warrick, 2017). Schein (2004) señala que:

...lo único de importancia real que los líderes hacen es crear y gestionar la cultura; que el talento único de los líderes es su capacidad para comprender y trabajar con la cultura; y que es un acto fundamental de liderazgo destruir la cultura cuando se la considera disfuncional.
(pág. 11)

Esas creencias y percepciones adoptadas por los miembros son percepciones que han moldeado los líderes con el fin de obtener una cultura propia basada en lo que se cree correcto y en lo se ha logrado corregir previamente. Algo muy importante con la gestión de los líderes, es que, si desean implementar estrategias referentes a alcanzar los objetivos, es necesario que impulsen un liderazgo estratégico claro para garantizar la coherencia de la cultura en la organización, para esto los líderes deben conocer el tipo de cultura que existe, ya que un

desconocimiento quizá no logre la eficacia de dichas estrategias o incluso alcance niveles de resistencia (Schein, 2009). La organización puede obtener lo mejor de sus empleados y crear lugares de trabajo estables y dinámicos o al contrario crear entornos donde no se desearía trabajar, llenos de estrés y resistencia. Por esta razón, los líderes deben reconocer la importancia del liderazgo y su relación con la cultura para de esta manera puedan alcanzar una cultura sólida que mejore los problemas organizacionales, ya que los líderes ejercen influencia y crean visión para impulsar a la empresa hacia adelante (Warrick, 2017).

2.2.2.4. Elementos de la cultura organizacional

Schein (2009) destaca los siguientes niveles de cultura organizacional y los relaciona con un *iceberg*. El nivel visible asocia símbolos, ceremonias, historias, lemas, vestimenta, comportamientos y el entorno físico. El nivel invisible incluye suposiciones subyacentes, valores, creencias, actitudes y sentimientos. Schein pensaba que el atributo organizacional más difícil de cambiar era la cultura organizacional ya que este puede durar más que los productos, servicios, líderes y los propios fundadores de la organización.

El nivel visible de este modelo abarca:

Artefactos: Son atributos que además de ser visibles se pueden escuchar y sentir, aquí se incluyen las instalaciones, el flujo de información, el lenguaje de los mensajes, la decoración, el código de vestimenta y la forma en la que interactúan visiblemente los miembros cuando están o no en la organización. La infraestructura puede limitar o expandir el potencial y la comodidad de los miembros.

Dentro del nivel invisible Schein destaca dos aspectos:

Valores propuestos: Es la cultura transmitida a los miembros a través de lemas, credos y la misión utilizados en la organización. Es la parte central que representa la filosofía, metas y estrategias, los miembros comprenden y adoptan los valores conscientemente ya que también están regulados en normas. Existen comportamientos que los miembros expresan dentro de la organización y lo toman como hábito, los miembros que no participan de dichos comportamientos sienten falta de pertenencia hacia el grupo, como por ejemplo reunirse a conversar hasta que termine el tiempo del almuerzo. Los valores propuestos incluyen el estilo de liderazgo y el entorno laboral, este último refleja la relación entre la confianza de los superiores con los subordinados, el cambio hacia la innovación o el temor al riesgo, resolución de problemas; y el estilo de liderazgo demuestra la actitud del líder hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

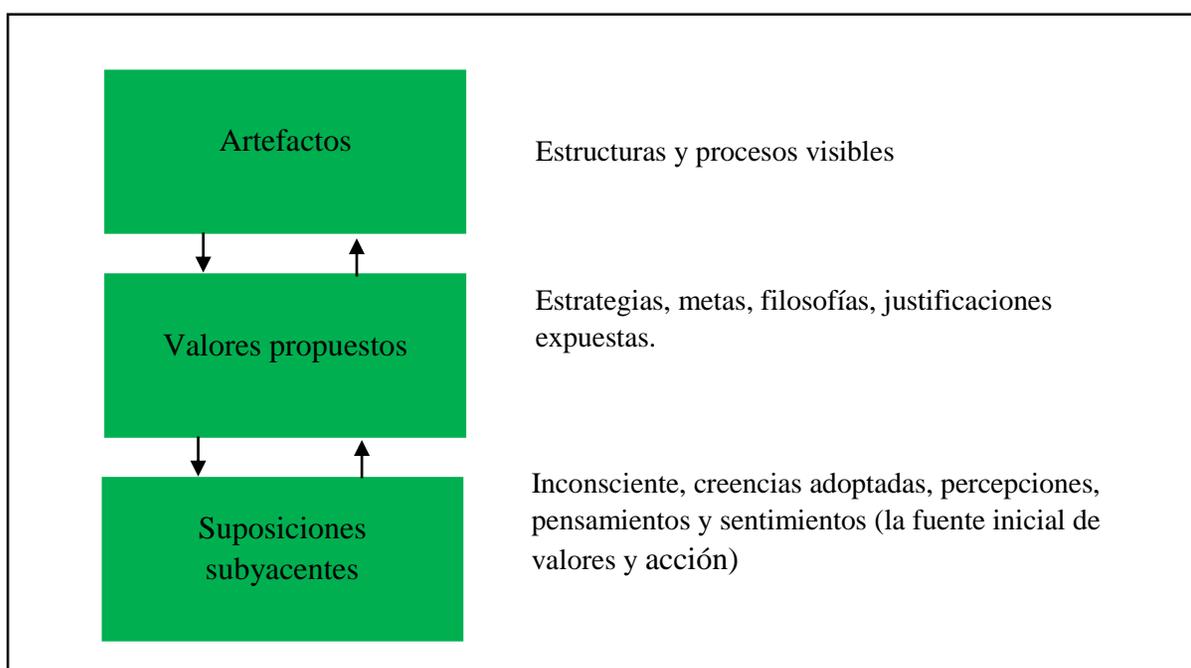


Figura 4. Niveles de la cultura organizacional

Fuente: Schein (2009, pág. 21)

Suposiciones subyacentes: Son difíciles de reconocer u observar en las interacciones que realizan los miembros de la organización, este es el nivel más profundo e incluye los sentimientos y las suposiciones de los miembros. Las suposiciones incluyen los valores que comparten los miembros, estas suposiciones son difíciles de borrar una vez que son establecidas ya que toma tiempo poder crearlas y supone que logren perdurar a través del tiempo. Las organizaciones deben mostrar y propugnar sus valores, ya que son percepciones inconscientes y suponen resolver problemas. Schmiedel, Brocke y Recker (2015) mencionan que para establecer estrategias de cambio se debe apuntar al nivel visible porque se cree que este nivel forma el comportamiento en los miembros, en cambio el nivel invisible puede ser crítico ya que puede obstaculizar o permitir el progreso de los cambios en la organización.

De igual manera, Rousseau (como citado por Guinea y Bratianu, 2012) propone un modelo multicapas el cual está estructurado como un anillo.

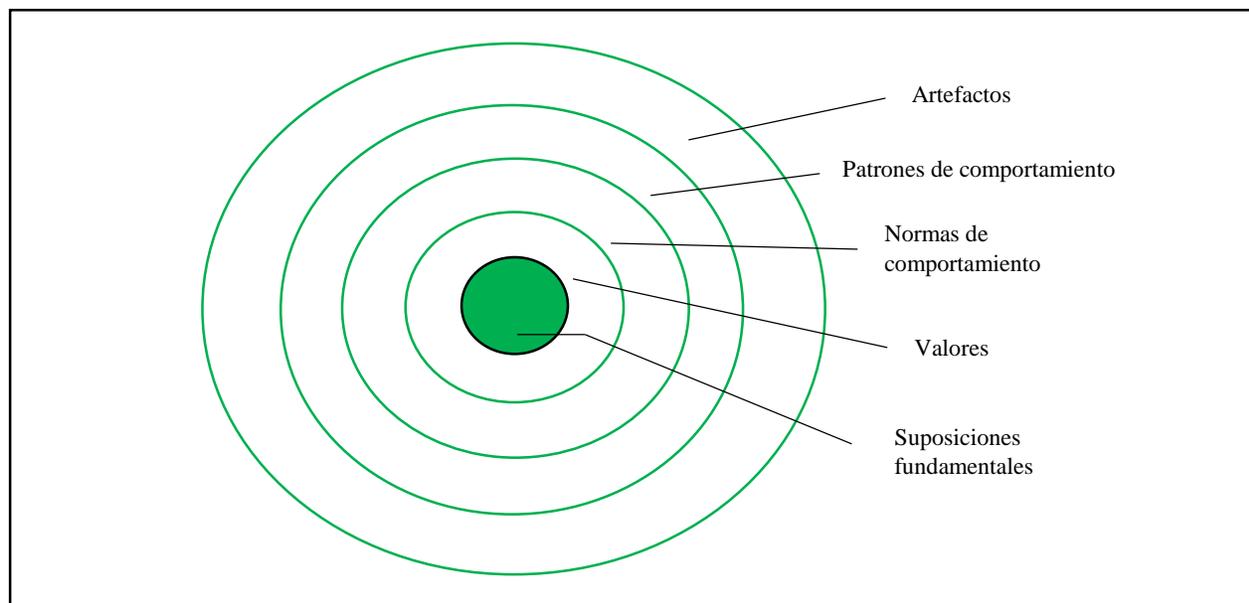


Figura 5. Anillos de la cultura de Rosseau

Fuente: Guinea y Bratianu (2012)

Este se muestra en dos categorías: las capas externas son señales visibles y las más accesibles y, las capas internas, las cuales son los sentimientos escondidos de la cultura y son los más difíciles de acceder. Este modelo coincide con lo que menciona Schein al referirse a los niveles de cultura, se consideran los elementos visibles si se desea gestionar cambios, ya que estos pueden alterar o moldear el comportamiento de los miembros (ceremonias, lema, vestimenta, entorno físico e incluso símbolos) pero los de difícil acceso como los anillos internos que son más profundos (las normas de comportamiento, los valores, las creencias o suposiciones fundamentales) son los más complejos para realizar algún tipo de cambio ya que este compone la cultura organizacional. Es decir, si el nivel es menos visible entonces habrá mayor complejidad para cambiar la cultura organizacional, ya que este nivel establece una serie de creencias que están arraigadas por los miembros.

2.2.2.5. *Funciones de la cultura organizacional*

La principal función de la cultura organizacional es crear distinciones entre una organización y otras, la cultura es propia de cada organización y se la transmite por parte de los miembros antiguos hacia los nuevos, como miembros nuevos sentirán la necesidad de aprender de los errores relacionados al conocimiento acumulado por parte de otros miembros en el pasado y de esa manera conocerán el significado de hacer las cosas correctamente (Khushbo, 2016).

Sihna (2017) menciona las siguientes funciones de la cultura organizacional:

1. La cultura permite distinguir a una organización, debido a que cada organización tiene suposiciones, valores y estándares de comportamientos únicos que se comparten por los miembros a través del tiempo.

2. La cultura crea un sentido de identidad para quienes integran la organización.
3. La cultura genera el compromiso grupal, es decir, la cultura permite que los empleados den prioridad a los objetivos de la organización más allá de sus propios intereses individuales.
4. La cultura mantiene unida a la organización mediante estándares de comportamiento, los mismos que limitan lo que pueden decir y hacer los miembros.

De acuerdo a lo anterior, cuando una organización conoce la importancia de las funciones que implica la cultura organizacional, esto significa que dicha organización posiblemente identifique políticas que desarrollen positivamente la gestión empresarial. Por ello, la cultura organizacional permite a los empleados tener una visión cohesionada por los objetivos, les permite identificarse con los valores organizacionales y ellos se encargan de transmitirlos al resto de miembros.

2.2.2.6. *Las subculturas*

Dentro de cada cultura surgen subculturas que enuncian las creencias y valores de los empleados de una organización. Los empleados se identifican con diferentes grupos dentro de una organización, por ejemplo, habrá miembros que se relacionen en función de la edad, el género, la educación o según la ubicación de sus unidades de trabajo. Por esta razón, se menciona que la cultura que existe en cada organización supone tener variedad de subculturas, la diversidad cultural puede ser enriquecedora e inspiradora para el fomento del sentido de pertenencia positivo hacia la organización, aunque también puede ser desfavorable. Algunos efectos negativos incluyen conflictos relacionados a la productividad y a la dificultad para lograr armonía en el grupo. Los

efectos positivos están relacionados con la solidez en conocimientos debido a las experiencias culturales y una mayor perspectiva como la creación de nuevas ideas o una expansión del negocio, los efectos de la diversidad cultural dependerán de qué tan bien sean manejados por los líderes en la organización (Martin, 2014).

2.2.2.7. *Aprendizaje y transmisión de la cultura*

La cultura organizacional es transmitida mediante las interacciones de los miembros, el uso de símbolos, historias, mitos, lenguaje, artefactos entre otros, permiten una adecuada comprensión de los valores y creencias en todos los niveles de la organización. La cultura se puede transmitir a los miembros a través de los siguientes mecanismos (Vásquez, 2016):

Historias: Las historias incluyen errores o éxitos alcanzados en el pasado. Al escuchar las historias los miembros pueden aprender y aportar valores a su organización. La historia se constituye como fuente de legitimidad que da sentido a los comportamientos y prácticas en la organización, por esta razón los rituales, la simbología y las conductas no se podrían explicar con facilidad sin referirse a la historia de la organización.

Lenguaje: El lenguaje utilizado en la cultura ayuda a los empleados a identificarse con la organización, es decir, la utilización de diferentes términos para referirse a proveedores, procesos o algo en específico los involucra en un sistema de significados que solo ellos comprenden. El lenguaje se utiliza en las organizaciones como medio de integración e identificación de los miembros, con su aprendizaje, aplicación e imitación en las actividades cotidianas se logra su preservación, por ejemplo, los chistes usados por los miembros.

Mitos: Los mitos reflejan aspectos de la vida cotidiana en la organización, se originan por los fundadores y estos pueden perdurar en la conciencia de los miembros los mismos que van generando significado y sentido conforme transcurre el tiempo.

Artefactos: Se considera el ambiente físico y social de una organización, como instalaciones, equipos, procedimientos y sistemas.

Héroes: Los héroes son considerados modelos a seguir y proporcionan motivación a los miembros. Los héroes son referentes de la organización incluso para el personal externo.

Símbolos: Se refiere a las acciones o representaciones visuales que son comprendidos por los empleados, se incluyen palabras, objetos, logotipos, políticas y productos.

Estos mecanismos o formas de transmisión de la cultura, pueden ser utilizados en diferentes organizaciones con el fin de transferir la cultura hacia los miembros durante los procesos de aprendizaje.

2.2.2.8. *Antecedentes teóricos de la cultura organizacional*

Los estudios sobre la cultura organizacional empezaron por varios autores de disciplinas distintas como la antropología y la sociología, estos estudios comenzaron en los años ochenta y dieron paso a los diferentes estudios que relacionaban la cultura y el rendimiento organizacional como un aspecto muy importante para los directivos y líderes. La antropología ve a la cultura organizacional con una visión interpretativa, de carácter metafórica, es decir, que las organizaciones son culturas.

En cambio, la sociología adoptó el sentido funcionalista y definió a la cultura como algo que posee la organización. Existen algunos puntos en común entre ambos enfoques, por ejemplo, los valores, creencias, símbolos y suposiciones son aspectos fundamentales en la teoría de la cultura organizacional. A continuación, se presentan los dos enfoques o visiones de la cultura organizacional:

2.2.2.8.1. La visión funcionalista

La visión funcionalista se basa en dos visiones para la cultura organizacional, la primera considera a la cultura una variable extrínseca, es decir, a la cultura nacional con sus costumbres, tradiciones, valores y su influencia en los miembros de la organización. En cambio, si se considera como una variable intrínseca, entonces se dice que las organizaciones son generadoras de cultura, es decir, cada organización produce cultura a partir de las interacciones de sus miembros en cuanto a los supuestos, valores y patrones de comportamiento (Sánchez, Tejero, Yurrebasco, & Carrizo, 2006).

2.2.2.8.2. La visión interpretativa

La visión interpretativa considera a la cultura en un sentido metafórico, este puede ser fundamental o crítico. Al considerar a la cultura como metafórica, se analiza a la organización como un conjunto de manifestaciones del inconsciente. La metáfora fundamental define a la cultura como un fenómeno social, donde las acciones construidas por los miembros tienen un nivel significativo y estos simbolizan algo en común.

La metáfora crítica se basa en que la organización construye la cultura a través de procesos inconscientes, donde los miembros están enlazados por valores, creencias, ideales, entre otros; que mediante la comunicación se socializan y fortalecen (Vásquez, 2016; Sánchez, 2000).

2.2.2.9. *El modelo de Sashkin y Rosenbach*

Las tipologías de cultura organizacional que se han generado a lo largo del tiempo, se enfocan en identificar rasgos o características de la cultura y su influencia con variables organizacionales. Del mismo modo, el modelo de Sashkin y Rosenbach (2013) se basa en el marco organizacional, donde sugiere que todas las organizaciones deben considerar cinco funciones primordiales si lo que buscan es sobrevivir durante un periodo de tiempo. Estas funciones son: gestionar el cambio, lograr los objetivos, coordinar el trabajo en equipo y construir una cultura sólida. Estos autores añaden una función adicional la cual la denominan: orientación al cliente, esta última hace referencia a un factor tan importante y vital para cualquier organización.

Este modelo, analiza a los valores, las creencias y se preocupa por la relación de estos factores en la efectividad organizacional, es decir, si la cultura organizacional beneficia o dificulta la consecución de los objetivos organizacionales. A continuación, se describen las cinco dimensiones de este modelo:

- **Gestionar cambios:** Los empleados consideran que la empresa es eficaz para adaptarse y gestionar el cambio. Se ve influenciado con la creencia de que la empresa puede ser afectada por los cambios en el entorno.
- **Alcanzar objetivos:** Los empleados consideran la efectividad de la empresa para alcanzar sus objetivos, la medida en que existen objetivos compatibles y alineados y la medida en

que los valores compartidos apoyan la mejora y el logro. Está relacionado con la creencia de una búsqueda constante de mejora.

- **Trabajo en equipo coordinado:** Evalúa el grado en que una organización es eficaz para coordinar el trabajo de los individuos. Está relacionado con la creencia de que los empleados deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos.
- **Orientación al cliente:** Evalúa el grado en que una organización apoya la orientación efectiva del cliente. Está relacionado con la creencia de que los esfuerzos organizacionales deben responder a las expectativas del cliente.
- **Construir una cultura fuerte:** Considera la fortaleza organizacional y se relaciona con la creencia de que los valores deben ser compatibles con la efectividad del desempeño organizacional.

El cuestionario de cultura organizacional de Sashkin y Rosenbach (2013) sirve para ver en qué áreas de acción se puede poner mayor énfasis para mejorar la cultura de la organización, este instrumento sirve como una ayuda de diagnóstico, para conseguir organizaciones que funcionen mejor basadas en una cultura firme. Además, permite analizar que tan bien están funcionando las áreas de acción en una organización. El cuestionario presenta una escala de con cinco opciones de respuesta, algunos enunciados se puntúan de manera inversa por lo que se ha colocado una “i” al final, existen 30 ítems divididos para cada una de las cinco dimensiones, es decir seis ítems por cada dimensión.

Se ha escogido este modelo debido a que está alineado con el objetivo de esta investigación, el cual busca analizar la cultura organizacional, además la funcionalidad del modelo permitirá determinar en qué áreas de acción deberán esforzarse las empresas en cuestión para fortalecer su cultura organizacional. Por último, la utilización de este modelo responde a intereses de practicidad, comodidad y facilidad de entendimiento.

2.3. El compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un factor como tantos que afectan la participación de los empleados en las actividades de la empresa y en sí en el rendimiento de la organización (Ahmad, Komal, & Hamad, 2014). El compromiso puede ser conocido como un estado o un vínculo entre el individuo y la organización, además se lo identifica como una actitud. Al ver al compromiso como una actitud, las actitudes positivas de los miembros indican que aceptan los objetivos organizacionales y se esfuerzan por alcanzarlos. En cambio, al ver al compromiso como un estado entonces involucra la relación entre el miembro, la empresa y las implicaciones decisivas para continuar siendo miembro de dicha organización (Bohrt, Solares, & Romero, 2014). Así mismo, Betanzos y Paz (2007) indican que los empleados se comprometen con la empresa si tienen una creencia aceptada de los valores y objetivos organizacionales, si tienen un deseo por permanecer en la organización y voluntad propia por esforzarse a favor de la organización (pág. 208).

Por lo tanto, el compromiso organizacional es comprendido como el sentido de apego y lealtad de un miembro hacia la organización en la que labora. El empleado está comprometido con su organización cuando sus objetivos son congruentes con los de la organización (Kessler, 2014). Las organizaciones buscan lograr estabilidad y disminuir la rotación con el fomento del compromiso en sus empleados. Además, quienes demuestren mayor nivel de compromiso

trabajarán más y serán más propensos a ir más allá por la organización. Cuando la organización brinda los mecanismos para que el individuo demuestre sus capacidades y satisfaga sus necesidades, el miembro a cambio asumirá el compromiso con la organización (Cernas, Mercado, & León, 2018).

2.3.1. Factores que afectan al compromiso

Entre los factores que afectan el compromiso organizacional se encuentran: los relacionados con el trabajo, el clima organizacional, oportunidades de empleo, características personales y el ambiente de trabajo. A continuación, se detalla cada uno:

- **Factores relacionados con el trabajo:** El compromiso organizacional es un resultado relacionado con el trabajo y como tal puede incidir en otros resultados como el ausentismo, rotación, rendimiento y esfuerzo laboral (Irefin & Ali, 2014). Así mismo, un nivel alto de compromiso conduce a una mayor productividad, esto está vinculado a que el entorno físico y su diseño puede afectar el comportamiento de los empleados en su lugar de trabajo, ya que un entorno físico de acuerdo a las necesidades de los empleados maximiza la productividad y la satisfacción (Mendis, 2016).
- **Clima organizacional:** El clima puede referirse a aquellos aspectos del entorno que asimilan los empleados en una organización, estos pueden ser: el trabajo en equipo, la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, entre otros (Vaziri & Hosein, 2017). Si los empleados están de acuerdo con sus percepciones sobre el ambiente

laboral entonces se dice que existe un clima de unidad organizacional y por ende habrá un mejor nivel de compromiso (Yazdi & Fallah, 2017).

- **Oportunidades de empleo:** Si existen oportunidades de empleo, éstas pueden afectar al compromiso organizacional del individuo. Los miembros que tienen la posibilidad de encontrar otro trabajo pueden alcanzar niveles inferiores de compromiso, pero si no hay esa oportunidad de empleo, el compromiso organizacional es más alto (Furaker & Berglund, 2014).
- **Características personales:** El compromiso organizacional puede verse afectado por las características individuales del miembro en la organización, como la edad, años de servicio y el estado civil. La edad es un factor predictivo en el compromiso, esto debido a que los empleados de más edad se convierten en personas con menos opciones de alternativas de empleo (Jafr, 2011). Los miembros con más años en la organización tienden a alcanzar mayores niveles de compromiso que aquellos que poseen menos tiempo en la organización. Los empleados casados suelen mostrar mayor compromiso ya que poseen mayores responsabilidades financieras y familiares lo que aumenta su necesidad de permanecer en la organización (Hodges & Budig, 2010).
- **Ambiente de trabajo:** Se refiere a que, si el individuo tiene mayor participación en la toma de decisiones, mayor compromiso este puede alcanzar porque le da un sentido de importancia y se siente parte de la organización. Otro factor dentro del ambiente de trabajo que puede afectar al compromiso son los procesos de

contratación, promociones, evaluación de desempeño y el estilo de gestión (Mohd, Hazlina, & Cheng, 2015).

- **La motivación:** La motivación desempeña un papel destacado en el compromiso, la motivación se puede entender como aquello que impulsa a un individuo a actuar o a comportarse de una manera específica. La motivación del individuo se ve afectado por factores propios y distintos a la organización. Tener una buena motivación laboral puede aumentar los niveles de compromiso organizacional debido a que los empleados se sienten satisfechos y su moral crece (Lee & Raschke, 2016).

2.3.2. Etapas del compromiso organizacional

Según Meyer y Herscovitch (2001) el compromiso organizacional se desarrolla a través de etapas, a continuación, estas etapas son descritas:

2.3.2.1. *El cumplimiento*

Esta etapa se refiere a que el empleado continúa trabajando en la organización debido a la recepción de recompensas específicas como la remuneración o los ascensos. En esta etapa, las actitudes y comportamientos son aceptados únicamente por la capacidad evaluativa del individuo sobre sus intereses.

2.3.2.2. *La identificación*

La identificación se produce cuando los empleados sienten orgullo al ser parte de la organización y se sienten identificados con la posición o rol que desempeñan. En esta etapa, el individuo decide quedarse en la organización porque su sentido de lealtad es muy alto.

2.3.2.3. *La internalización*

En esta última etapa, se desarrolla cuando existe un sentido de pertenencia y de pasión por continuar perteneciendo a la organización. En la internalización los valores están alineados, por esta razón el empleado desea quedarse en dicha organización.

2.3.3. Importancia del compromiso organizacional

Existen algunos beneficios para la organización si el nivel de compromiso que puede tener un empleado es alto, por ejemplo, si un empleado está comprometido puede mejorar su bienestar personal (Jain, Giga, & Cooper, 2013). Además, se ha demostrado que la satisfacción laboral de los empleados también puede aumentar (Valaei & Rezaei, 2016). La organización puede beneficiarse de empleados comprometidos, ya que es menos probable que abandonen la organización o que no generen productividad (Steffens, Shemla, Wegge, & Diestel, 2014). Como se puede analizar, tener empleados comprometidos puede influir en el desempeño de las organizaciones.

2.3.4. Tipos de compromiso organizacional

Según Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002) existen tres tipos de compromiso organizacional: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

- **Compromiso afectivo o de deseo:** Este se da cuando los empleados se involucran emocionalmente y se preocupan personalmente por el nivel de éxito de la organización. Estos empleados se caracterizan por demostrar altos niveles de desempeño, sentido de permanencia y actitudes positivas de trabajo.

- **Compromiso de continuidad o de necesidad:** Se refiere cuando los empleados establecen una relación entre lo que reciben y lo que se perdería si llegaran a abandonar la organización. Los empleados se esfuerzan cuando existen recompensas de por medio.
- **Compromiso normativo o deber:** Esto se da cuando la permanencia de los empleados en una organización está en función de normas de comportamiento y su obligación dicha organización. Estos empleados se caracterizan por valorar la cautela, la formalidad y la obediencia.

2.3.5. Antecedentes teóricos del compromiso organizacional

Dentro de la literatura encontrada se puede destacar la existencia de dos enfoques teóricos que han sido utilizados a través del tiempo para comprender el compromiso organizacional. Estos enfoques son: el de inversión y el de intercambio.

2.3.5.1. *El enfoque de inversión*

Según Caryl (2011) este enfoque se basa en la acumulación de inversiones realizadas hacia el individuo y se consideran como pérdidas o suponen ser inútiles si el empleado llegara a abandonar la organización. En este sentido, las inversiones se refieren a la participación del individuo en la organización, este enfoque asume que las inversiones generarán un mayor nivel de compromiso. La inversión está en función de tres variables independientes: el nivel de satisfacción, calidad de las alternativas y tamaño de la inversión. La primera variable que influye en el compromiso es la satisfacción, el nivel de satisfacción se refiere a la comparación entre la experiencia en la empresa actual contra las experiencias laborando en otras empresas.

La segunda variable que supone influir en el compromiso son las alternativas, un miembro puede considerar una mejor alternativa o simplemente mantenerse en la organización, cuantas más alternativas existen, menor será el compromiso hacia la organización. El tercer factor considera a los costos asociados de no pertenecer a la organización, el tamaño de la inversión se refiere a los recursos que se perderían o disminuirían su valor si el individuo dejara la organización, por ejemplo: el tiempo, esfuerzo, reputación personal, entre otros.

2.3.5.2. *El enfoque de intercambio*

Este enfoque destaca la relación entre el empleado y la empresa, es decir, si el individuo percibe un mayor beneficio, mayor será su compromiso hacia la organización, se asocia de igual manera a con el nivel de satisfacción del empleado. Esta teoría sostiene que los individuos están comprometidos con la organización en la medida en que ocupan sus posiciones aún en situaciones de estrés. Además, se menciona en este enfoque que, si los empleados alcanzan beneficios alternativos, puede que decidan abandonar la organización. El considerar otras alternativas en relación a lo que realmente obtienen disminuye el nivel de compromiso organizacional (Ghosh & Swamy, 2014).

2.3.6. El Modelo de Meyer, Allen y Smith

Meyer y Allen fueron los primeros en considerar que los problemas de actitud y comportamiento están relacionados y se debe prestar mayor atención a estos para poder comprender el compromiso en la organización. El modelo original de compromiso organizacional incluye ocho enunciados para cada tipo de compromiso en cambio la versión revisada incluye seis enunciados. Para esta investigación se utilizó la versión revisada de Meyer, Allen y Smith (2013)

por cuestiones de practicidad en la cantidad de enunciados y además, porque se lo ha venido utilizando en varias investigaciones a nivel global.

Este modelo está compuesto por las dimensiones: compromiso afectivo, de continuidad y normativo, estos describen las diferentes maneras de desarrollar el compromiso organizacional y su relación con el comportamiento de los empleados. El compromiso afectivo como se mencionó anteriormente en este trabajo, se basa en el apego emocional del empleado con la organización, es decir, los empleados continúan trabajando en la organización porque “quieren”. El compromiso de continuidad se refiere al costo de oportunidad por dejar la organización y, por último, el compromiso normativo se relaciona con la obligación del empleado con la organización. Estos tres componentes comprenden un sentido de apego emocional y de participación en la organización (Ahmad, Komal, & Hamad, 2014).

Este modelo tiene un instrumento que consta de 18 ítems divididos en las tres dimensiones, algunos de los ítems se puntúan de manera inversa por lo que se colocó una “i” al final de cada enunciado para diferenciarlos. Se utilizó una escala con 5 opciones de respuesta, los puntajes más altos indican un compromiso más fuerte.

El instrumento debe ser administrado de forma anónima ya que según los autores el contenido puede ser sensible y los encuestados no lo contestarían de manera honesta por temor a lo que pueden llegar a enterarse sus jefes y existiría menor confiabilidad de los resultados (Meyer, Allen, & Smith, 2013). A continuación, se presenta la escala de Likert utilizada para ambos instrumentos:

Tabla 7
Escala de Likert aplicada a los instrumentos

Puntaje	Escala
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indiferente
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Cabe mencionar que se ha utilizado este modelo por su facilidad en la interpretación, manejo de las escalas y por su relación con los objetivos establecidos para esta investigación, además el instrumento permitió relacionarlo con la variable cultura organizacional mediante el análisis estadístico respectivo como se lo verá en el Capítulo IV.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque es cuantitativo, por lo que se presentaron objetivos y una pregunta de investigación, se revisó la literatura y se desarrolló un marco teórico. Además, se establecieron hipótesis, se determinaron variables para analizarlas mediante métodos estadísticos, y finalmente se obtuvieron conclusiones sobre el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.2. Tipología de investigación

3.2.1. Por su finalidad

Como finalidad, el presente trabajo es de carácter aplicado ya que al finalizar la investigación y contrastar las hipótesis, se presentará una Guía con ciertas recomendaciones dirigidas a los líderes de las empresas en cuestión, que les permitirá fortalecer la cultura organizacional, de tal manera se pretende solventar el problema de investigación.

3.2.2. Por las fuentes de información

Como fuentes primarias, se utilizó la encuesta para la medición de las dos variables. Esta información se obtuvo a través de la aplicación directa del instrumento que mide la cultura organizacional y el de compromiso organizacional, los cuales se administraron a los empleados que laboran en las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito. Como fuentes secundarias, se utilizó la información disponible en libros y revistas científicas para comprender de mejor manera el estudio de la cultura organizacional y del compromiso organizacional. Para conocer el tamaño de la muestra se recurrió a bases de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

3.2.3. Por las unidades de análisis

La presente investigación se realizó *In situ* o de campo, lo que conllevó a realizar el estudio a los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

3.2.4. Por el control de las variables

En la presente investigación se aplicó un diseño no experimental transversal, el diseño no experimental se realiza sin la manipulación intencionada de las variables y se analizan los fenómenos en su ambiente natural (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 152). En este tipo de investigaciones se observan situaciones ya existentes, sin que se hayan provocado por la persona que realiza la investigación. Además, esta investigación utilizó un diseño transversal enfocado en un determinado punto de tiempo.

3.2.5. Por el alcance

La investigación tuvo un alcance descriptivo ya que se describieron los hechos de las dimensiones de ambas variables, mientras que la investigación correlacional permitió determinar la asociación o relación entre las variables de estudio.

3.3. Población y muestra

La población que se utilizó para esta investigación lo constituyeron los empleados pertenecientes a las empresas de la industria de alimentos y bebidas de la provincia de Pichincha los cuales son 39.929 empleados, la población reducida son los empleados pertenecientes a las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito que lo conforman 4.963 empleados (INEC, 2017).

Como se indica en la siguiente tabla se procedió a clasificar según el tamaño de las empresas y de acuerdo a su codificación en función de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU 4.0), donde se puede observar el total de empleados:

Tabla 8
Número de empleados según el tamaño de empresa

CIU	Actividad	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total
C10	Elaboración de productos alimenticios	1981	2527	4508
C11	Elaboración de bebidas	167	288	455
	Total	2148	2815	4963

Fuente: INEC (2017)

3.3.1. Muestreo aleatorio estratificado

Este tipo de muestreo consiste en estratificar a la población en subconjuntos y selecciona una muestra para cada estrato, dichos estratos son homogéneos pero heterogéneos entre sí (Hernández et al., 2014).

La fórmula para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^1 N_i p_i q_i}{NE + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^1 N_i P_i Q_i}$$

$$E = \frac{d^2}{Z_{\left(\frac{1-\alpha}{2}\right)^2}}$$

Donde:

- n = Tamaño muestral
- N = Tamaño de la población
- Z = nivel de confianza que es 1,96 (nivel de confianza de 95%)

- $p =$ proporción aproximada (0,5)
- $q = 1 - p$ (0,5)
- $d =$ precisión 5% (0,05)
- $E =$ error de estimación

$$n = \frac{1240,75}{3,2298 + 0,25}$$

$$n = 357$$

Aplicando la fórmula los cálculos arrojaron una muestra total de $356,56 \approx 357$ empleados.

3.3.2. Afijación proporcional

Para distribuir de manera proporcional la muestra según el número de elementos se utilizó la afijación proporcional (Oliver, 2011):

$$Nh1 \text{ (estrato 1)} = n \frac{NH1}{N}$$

$$Nh2 \text{ (estrato 2)} = n \frac{NH2}{N}$$

Se procedió a seleccionar la muestra para cada estrato a partir de la población de empleados según el tamaño de empresa (Otzen & Manterola, 2017):

Tabla 9
Determinación de la muestra según el tamaño de empresa

Estrato	Tamaño	Empleados
Nh1	Pequeñas	2148
Nh2	Medianas	2815

Cálculo:

$$Nh1 = 357 \frac{2148}{4963} = 155 \text{ empleados de las pequeñas empresas}$$

$$Nh2 = 357 \frac{2815}{4963} = 202 \text{ empleados de las medianas empresas}$$

Por lo tanto, se aplicaron 155 encuestas a los empleados de las pequeñas empresas y 202 encuestas a los empleados de las medianas empresas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

3.4. Sistema de variables

3.4.1. Variables

Tabla 10

Variables del presente estudio

Variable Independiente	Dimensiones	Variable dependiente	Dimensiones
Cultura organizacional	1. Gestionar cambios	Compromiso organizacional	1. Afectivo
	2. Alcanzar objetivos		2. De continuidad
	3. Coordinar el trabajo en equipo		
	4. Orientación al cliente		
	5. Construir una cultura fuerte		3. Normativo

3.4.2. Operacionalización de las variables

3.4.2.1. Cultura organizacional

Tabla 11

Matriz de operacionalización de la variable Cultura organizacional

Objetivo Específico	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems
Analizar la cultura organizacional de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.	La cultura organizacional de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito es débil.	CULTURA ORGANIZACIONAL	Gestionar cambios	Se refiere a qué tan bien la organización es capaz de adaptarse y enfrentar efectivamente los cambios en su entorno.	Índice promedio de ítems referidos a “gestionar cambios”	1,6i,11,16i,21 y 26
			Alcanzar objetivos	Los objetivos de los empleados están alineados a los objetivos de la empresa.	Índice promedio de ítems correspondientes a “alcanzar objetivos”	2,7i,12,17,22 y 27i

CONTINÚA 

Objetivo Específico	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems
			Coordinar el trabajo en equipo	Se refiere a qué tan bien los esfuerzos de los individuos y los grupos están vinculados, coordinados y secuenciados.	Promedio de ítems concernientes a “coordinar el trabajo en equipo”	3i, ,13i,18,23 y 28
			Orientación al cliente	Se refiere al grado en que los esfuerzos organizacionales se alinean con las necesidades de los clientes.	Promedio de ítems relativos a “orientación al cliente”	4,9,14i,19,24 y 29
			Construir una cultura fuerte	Los valores y creencias son compartidos fuertemente por los miembros de la organización.	Promedio de ítems referidos a “construir una cultura fuerte”	5,10,15i,20,25 y 30

3.4.2.2. *Compromiso organizacional*

Tabla 12
Matriz de operacionalización de la variable Compromiso organizacional

Objetivo Específico	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems
Identificar el nivel de compromiso que prevalece en los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.	El nivel de compromiso es bajo en los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Compromiso afectivo	Se refiere al nivel en que los miembros se apegan completamente los objetivos y valores de la organización, su involucramiento emocional y su sentido de responsabilidad del éxito de la organización.	Promedio de ítems correspondiente al compromiso afectivo	1,2,3i,4i,5i y 6
			Compromiso de continuidad	Se refiere al nivel en que los miembros basan su relación con la organización en lo que reciben a cambio de sus esfuerzos y lo que perderían si se fueran de la organización.	Promedio de ítems referidos al compromiso de continuidad	7,8,9,10,11 y 12
			Compromiso normativo	Se refiere al nivel en que los miembros permanecen en la organización de acuerdo a los estándares de comportamiento o normas establecidas.	Promedio de ítems relativos al compromiso normativo	13i,14,15,16,17,18

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnica de recolección de datos

La encuesta se utilizó para recolectar los datos, ya que la encuesta es una herramienta que reúne información sobre las características, acciones u opiniones de un grupo de personas (López & Fachelli, 2015).

3.5.2. Instrumento de recolección de datos

El cuestionario utiliza preguntas o enunciados que sirven para medir ciertas variables, este debe estar alineado con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández et al., 2014). En el presente estudio, se utilizó el cuestionario de Sashkin y Rosenbach (2013) para medir la cultura organizacional y el cuestionario de Meyer et al. (2013) para medir el compromiso organizacional.

3.5.2.1. *Instrumento de medición de la cultura organizacional*

Se utilizó para el presente trabajo el cuestionario de cultura organizacional desarrollado y validado por Sashkin & Rosenbach (2013), este instrumento mide la cultura organizacional y sirve como referente en propuestas de mejora de ciertas dimensiones de cultura, sus resultados están dirigidos a líderes y directivos organizacionales. Este cuestionario ha sido seleccionado debido a su relación con el objetivo planteado en esta investigación y cuenta con cinco dimensiones: gestionar cambios, alcanzar objetivos, coordinar el trabajo en equipo, construir una cultura fuerte y orientación al cliente.

Este instrumento tiene una estructura previamente validada en estudios empíricos referentes a la cultura organizacional y posee 30 ítems distribuidos en las cinco dimensiones, además, debido a que el instrumento originalmente se encuentra en inglés fue necesario traducirlo y adaptarlo para su entendimiento al idioma español.

A continuación, se presentan los parámetros para evaluar este instrumento:

Tabla 13

Parámetros de evaluación de la cultura organizacional

Puntuación	Gestionar cambios	Alcanzar objetivos	Coordinar el trabajo en equipo	Orientación al cliente	Construir una cultura fuerte	Total
Muy fuerte	30	28-30	28-30	25-30	26-30	119-150
Fuerte	26-29	23-27	24-27	21-24	22-25	108-118
Moderada	19-25	16-22	18-23	15-20	17-21	87-107
Débil	15-18	11-15	14-17	11-14	13-16	76-86
Muy débil	6-14	6-10	6-13	6-10	6-12	30-75

Fuente: Sashkin (2001)

3.5.2.2. Instrumento de medición del compromiso organizacional

Para esta investigación es relevante utilizar el cuestionario de Meyer et al. (2013) para diagnosticar el compromiso organizacional. Este cuestionario tiene 18 ítems para la medición de componentes afectivos, normativos y de continuación, y está basado en una escala de tipo Likert. Al igual que el anterior cuestionario, este instrumento está en el idioma inglés el mismo se lo tradujo a nuestro idioma para fines de entendimiento.

Para evaluar el compromiso organizacional según este modelo, se utilizó el siguiente parámetro:

Tabla 14

Parámetros de evaluación del compromiso organizacional

Puntuación	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	Total
Alto	23-30	23-30	23-30	67-90
Medio	15-22	15-22	15-22	43-66
Bajo	6-14	6-14	6-14	18-42

Fuente: Basado en Meyer, Allen y Smith (2013)

3.6. Validación y confiabilidad de los instrumentos

3.6.1. Validación

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en este trabajo son instrumentos ya validados en diversos estudios de carácter empírico aplicado a las ciencias sociales, por lo que no fue necesario su aplicación según el juicio de expertos.

3.6.2. Confiabilidad

Ambos instrumentos fueron adaptados al idioma español con el objetivo de facilitar su entendimiento, se mantuvo el número original de enunciados y se modificó ligeramente la semántica de algunos.

Antes de que se aplicaran los instrumentos a la muestra, se procedió a calcular el coeficiente de Cronbach para establecer la confiabilidad de las variables a un grupo de 30 sujetos. Finalmente, se procesó la información mediante el uso del programa SPSS 22, donde se obtuvieron los siguientes resultados de fiabilidad:

Tabla 15

Fiabilidad de los instrumentos

Fiabilidad de los instrumentos		
Alfa de Cronbach	N de elementos	VARIABLES
0,942	30	Cultura organizacional
0,925	18	Compromiso organizacional

Se obtuvo un coeficiente de Cronbach de 0,942 para la variable cultura organizacional y 0,925 para la variable compromiso organizacional, donde ambos coeficientes son superiores a 0,9

y según Lacave, Molina, Fernández, & Redondo (2015) mencionan que un valor superior a 0,7 se considera como aceptable por lo que se consideró que los cuestionarios debían ser aplicados.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

En primer lugar, se aplicó la encuesta piloto y se determinó la confiabilidad del instrumento, posterior a esto se lo destinó a toda la muestra de 357 empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de elaboración de alimentos y bebidas del cantón Quito, de manera colectiva e individual. Para esto, se envió un correo desde la cuenta institucional de la Universidad a las empresas del sector con información sobre el objetivo de la encuesta y, posteriormente se acordó visitar a las empresas previa confirmación, en las cuales al momento de encuestar los empleados participaron voluntariamente, además se les informó sobre la estructura y contenido del cuestionario.

3.8. Métodos de análisis e interpretación de datos

Inicialmente se recolectaron los datos mediante la utilización de la encuesta, posterior a esto, estos fueron tabulados en Excel y se los exportó al software de análisis estadístico SPSS versión 22. El uso del paquete SPSS permitió realizar el análisis estadístico y también se lo utilizó para contrastar las hipótesis.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo permite “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92).

4.1.1. Análisis Univariado

En primer lugar, se procedió a diferenciar la muestra según el sexo:

Tabla 16

Distribución de la muestra según el sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	152	42,6
Femenino	205	57,4
Total	357	100,0

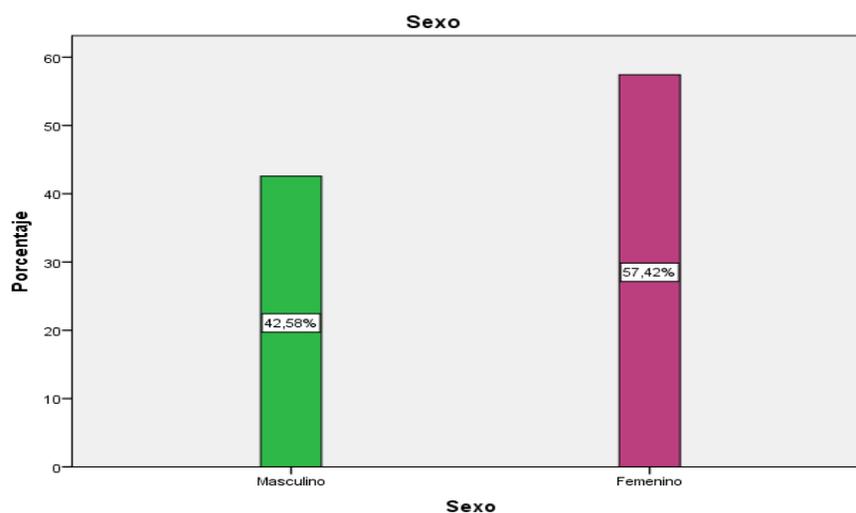


Figura 6. Distribución de la muestra según el sexo

En el caso del sexo, la muestra está compuesta por 205 mujeres y 152 hombres lo que sumado da un total de 357 empleados. Como se puede ver el número de mujeres es superior al de los hombres en un 14,8%.

A continuación, se procede a determinar la composición de la muestra según el rango de edad.

Tabla 17
Distribución de la muestra según la edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-24 años	77	21,6
25-29 años	141	39,5
30-34 años	84	23,5
35-39 años	36	10,1
40-44 años	12	3,4
Más de 45 años	7	2,0
Total	357	100,0

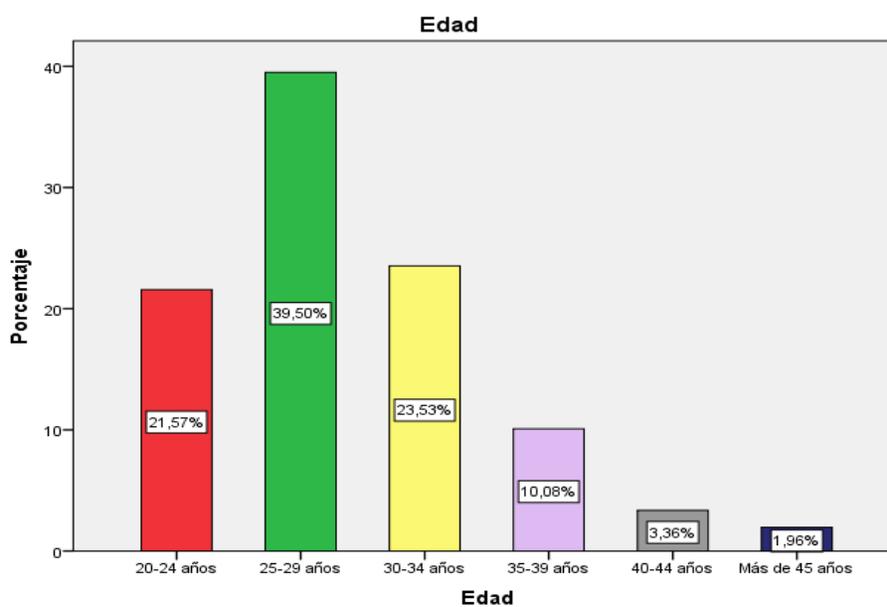


Figura 7. Distribución de la muestra según la edad

Se tiene una composición de edades que va desde los 20 años hasta más de los 45 años. Las edades fueron agrupadas según intervalos basado en los rangos de edad del INEC como se puede apreciar en la tabla anterior. La mayor concentración de empleados la ostentan las edades más bajas ya que va desde los rangos 20 a 34 años, con un 21,6%, 39,5% y un 23,5% respectivamente representan un 84,6% del total.

Tabla 18
Distribución de la muestra según el estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	202	56,6
Casado (a)	138	38,7
Divorciado (a)	5	1,4
Unión de hecho	12	3,4
Total	357	100,0

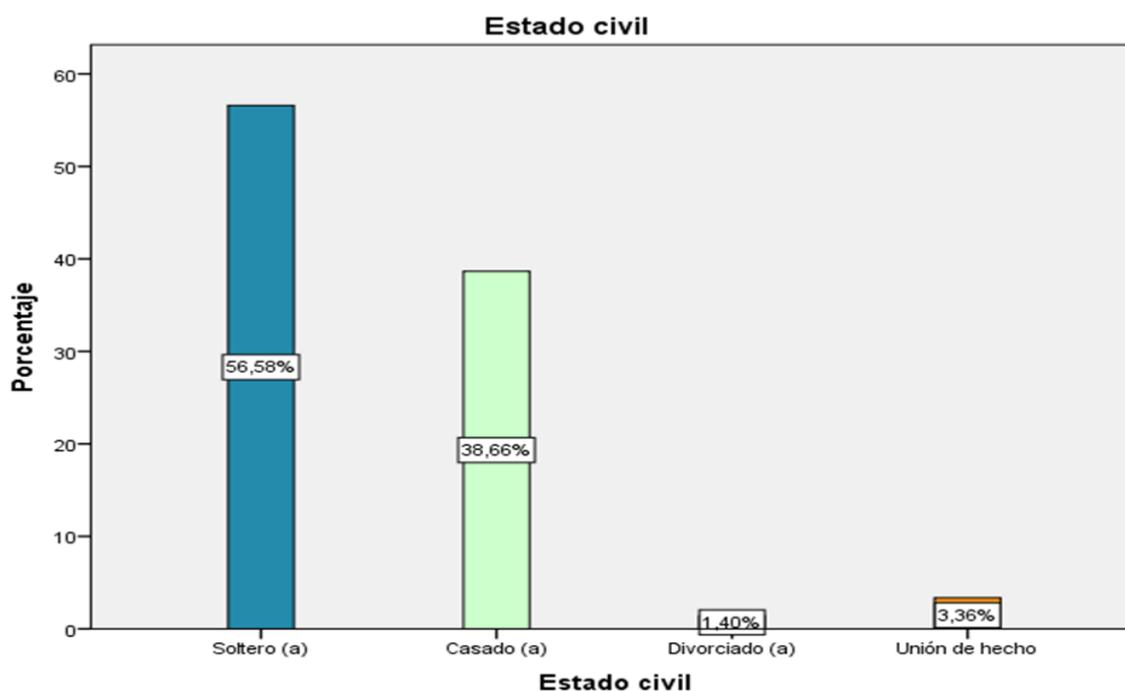


Figura 8. Distribución de la muestra según el estado civil

En el caso del estado civil, se puede apreciar que la muestra está compuesta en un 56,6% de personal soltero, seguido de un 38,7% de empleados casados, 3,4% para personal en unión de hecho y un 1,4% correspondiente a empleados divorciados.

Tabla 19
Distribución de la muestra según el grado de instrucción

Grado instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Educación secundaria	46	12,9
Educación universitaria	294	82,4
Estudios de Post Grado	17	4,8
Total	357	100,0

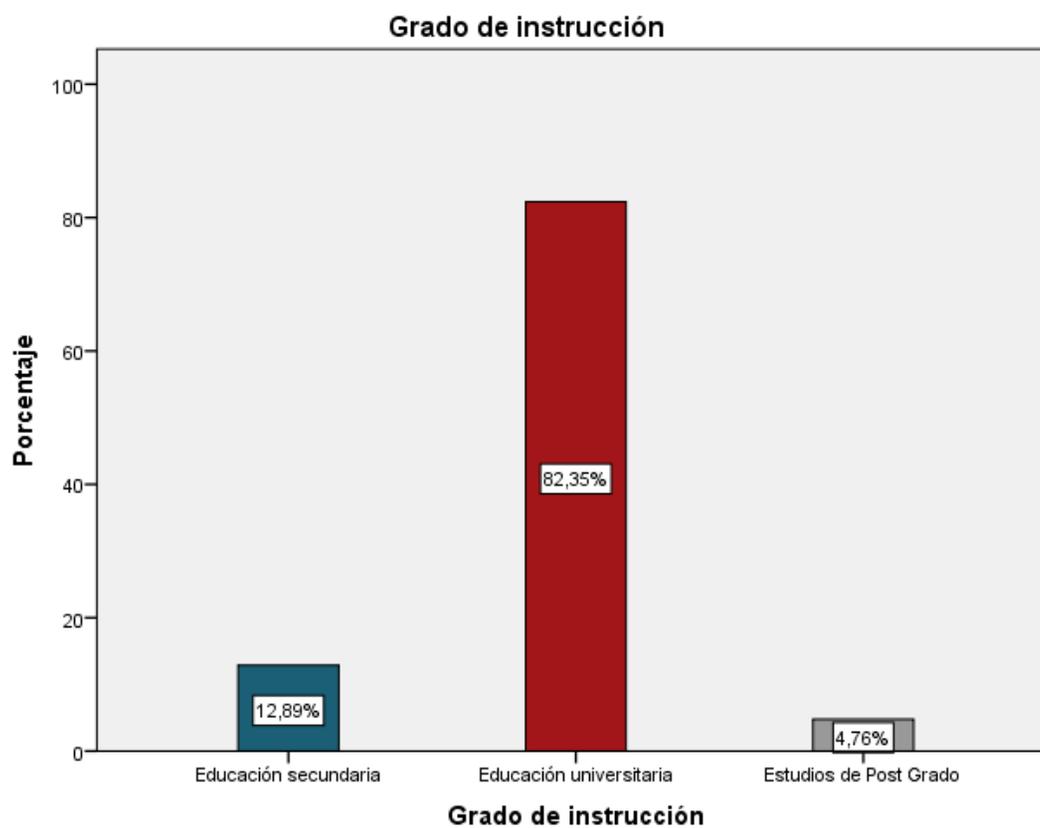


Figura 9. Distribución de la muestra según el grado de instrucción

La anterior figura permite ver que de la muestra existe un alto porcentaje de empleados con estudios universitarios con un 82,4%, seguido por quienes tienen estudios a nivel secundario con un 12,9% y quienes poseen estudios de Post Grado con un 4,8%.

Tabla 20

Distribución de la muestra según la antigüedad en la organización

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	102	28,6
Entre 2 y 5 años	172	48,2
Entre 5 y 10 años	65	18,2
Entre 10 y 15 años	16	4,5
Más de 15 años	2	,6
Total	357	100,0

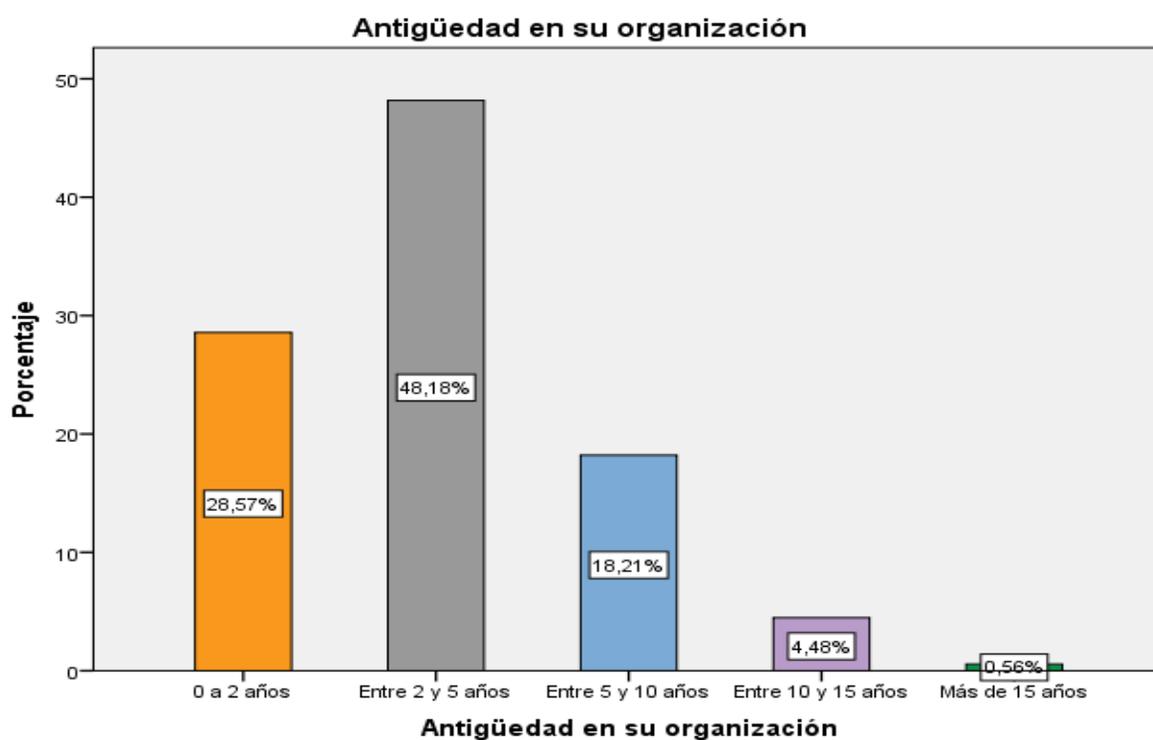


Figura 10. Distribución de la muestra según la antigüedad en la organización

De la figura anterior se puede rescatar que casi la mitad de empleados de la muestra (48,2%), llevan alrededor de 2 a 5 años trabajando y en un rango de 0 a 5 años predominan empleados con menor antigüedad lo que supone que el nivel de compromiso no será tan alto, de igual manera esto se lo verá más adelante. Seguido a esto están los empleados con una antigüedad de entre 5 y 10 años con un 18,2%, 10 y 15 años los cuales representan un 4,5% y por último los que llevan más de 15 años trabajando con un 0,6%.

Tabla 21
Distribución de la muestra según el área en el que labora

Área	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	83	23,2
Cobranzas	8	2,2
RRHH	9	2,5
Servicio al cliente	18	5,0
Compras	7	2,0
Jurídico	2	,6
Contabilidad	24	6,7
Administración	145	40,6
Marketing	9	2,5
Logística	4	1,1
Producción	48	13,4
Total	357	100,0

En cuanto al área en el que laboran los sujetos de la muestra, se puede observar de acuerdo a la anterior figura, que predominan quienes laboran en el área Administrativa con un 40,6% y en el área comercial o ventas con un 23,2% ambos representan el 63,8%. Seguido de quienes laboran en el área de producción con un 13,4%, contabilidad 6,7%, servicio al cliente 5%, marketing y Talento Humano comparten un 2,5%, cobranzas 2,2%, compras 2%, logística 1,1% y finalmente jurídico con un 0,6%.

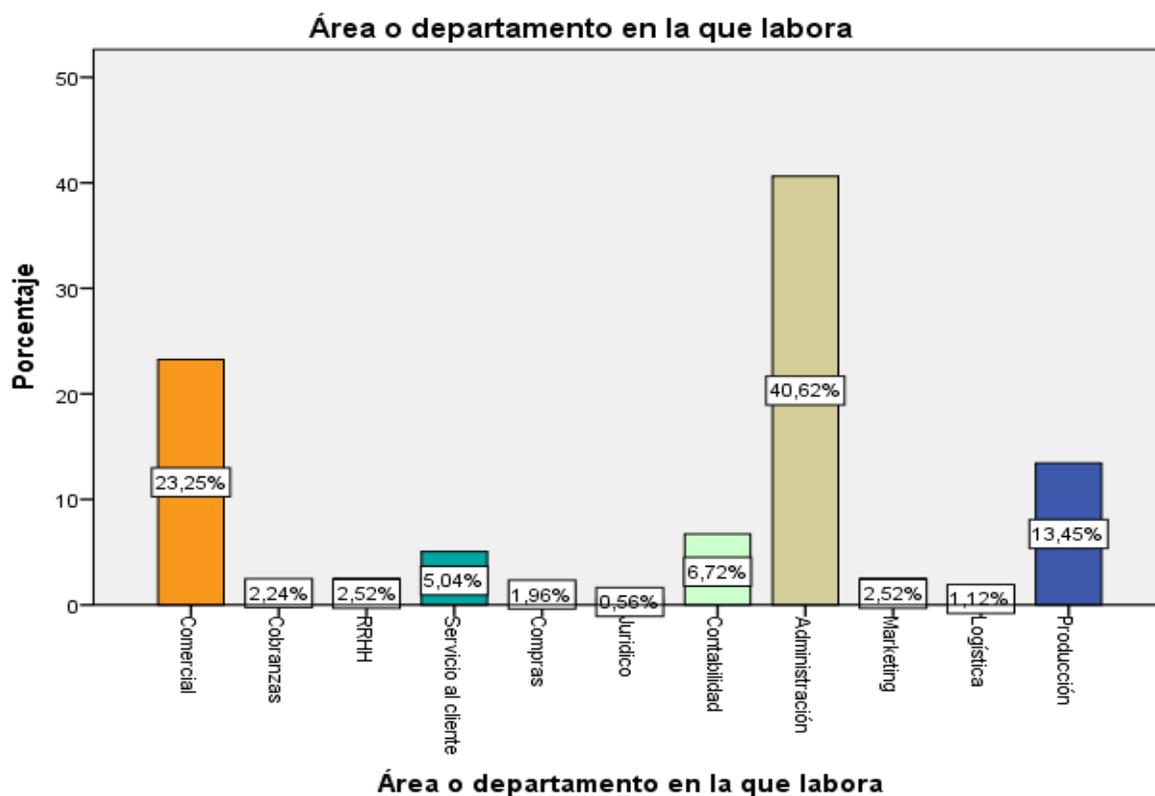


Figura 11. Distribución de la muestra según el área en el que labora

4.1.1.1. *Cultura Organizacional*

Pequeñas empresas

Tabla 22

Estadísticos de la percepción de la cultura organizacional: Pequeñas empresas

N	Válido	155
	Perdidos	0
Media		93,52
Mediana		93,00
Moda		86
Desviación estándar		11,432
Varianza		130,680

De una escala entre 30 y 150 puntos, se encontró una puntuación promedio de cultura organizacional de las pequeñas empresas de 93,52 ubicándose en el nivel moderado (87-107).

Como se puede apreciar en la siguiente figura, la cultura organizacional promedio desde la percepción de los empleados de las pequeñas empresas alcanzó una mediana de 93 puntos en una escala de 87 a 107 puntos. Además, se puede observar que las puntuaciones difieren de la curva normal.

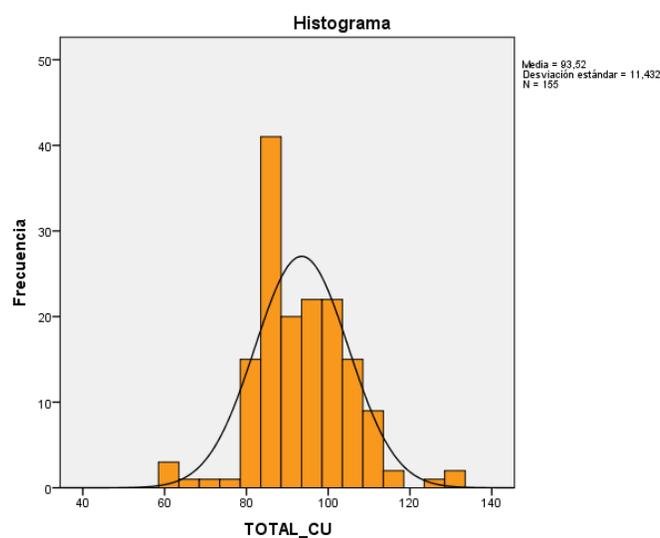


Figura 12. Histograma de la percepción de la cultura organizacional: Pequeñas empresas

Tabla 23

Percepción de la cultura organizacional: Pequeñas empresas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy débil	5	3,2
Débil	57	36,8
Moderada	76	49,0
Fuerte	14	9,0
Muy fuerte	3	1,9
Total	155	100,0

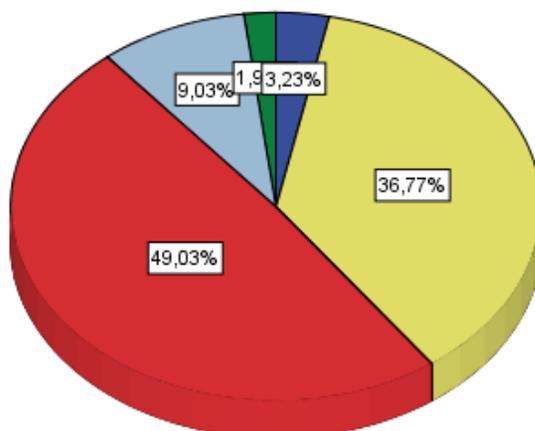


Figura 13. Percepción de la cultura organizacional: Pequeñas empresas

Del 100% de empleados pertenecientes a las pequeñas empresas (155), el 49,03% percibe una cultura organizacional moderada, el 36,77% la percibe como débil, el 9% como fuerte, el 3,2% como muy débil y apenas el 1,9% la percibe como muy fuerte.

Tabla 24

Dimensiones de la cultura organizacional: Pequeñas empresas

Dimensiones de la cultura organizacional	Nivel										Total	
	Muy débil		Débil		Moderada		Fuerte		Muy fuerte			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Gestionar cambios	21	13,55	69	44,52	64	41,29	1	0,65	0	0,00	155	100
Alcanzar objetivos	0	0,00	26	16,77	118	76,13	11	7,10	0	0,00	155	100
Coordinar el trabajo en equipo	10	6,45	60	38,71	77	49,68	7	4,52	1	0,65	155	100
Orientación al cliente	0	0,00	11	7,10	79	50,97	49	31,61	16	10,32	155	100
Construir una cultura fuerte	3	1,94	19	12,26	93	60,00	37	23,87	3	1,94	155	100

La percepción de la cultura organizacional moderada por parte de los empleados pertenecientes a las pequeñas empresas, está influenciada por alcanzar los objetivos (76,13%), construir una cultura fuerte (60%) y orientación al cliente (50,97%).

Coordinar el trabajo en equipo fue caracterizado en el nivel moderado, pero con una tendencia a una cultura organizacional débil, por esta razón, conjuntamente con la dimensión gestionar cambios deben ser fortalecidos para mejorar la cultura organizacional en las pequeñas empresas de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

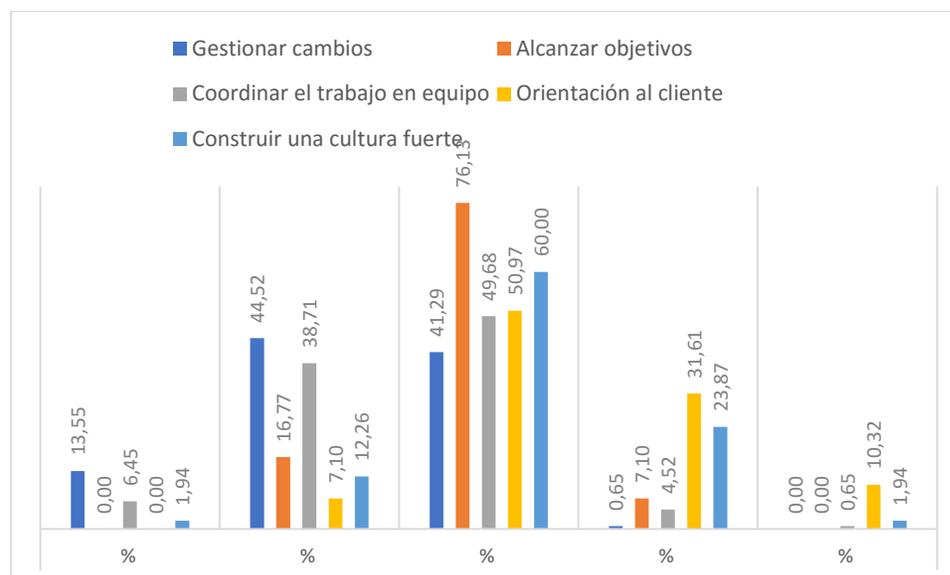


Figura 14. Dimensiones de la cultura organizacional: Pequeñas empresas

La percepción de la cultura organizacional moderada por parte de los empleados pertenecientes a las pequeñas empresas, está influenciada por alcanzar los objetivos (76,13%), construir una cultura fuerte (60%) y orientación al cliente (50,97%). A continuación, se analizarán las medias de las dimensiones de la cultura organizacional con respecto a la media general.

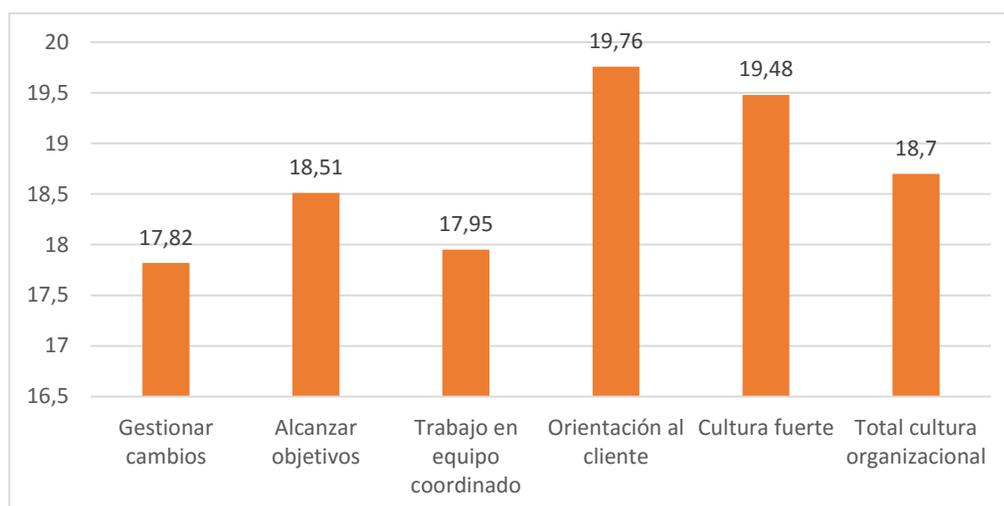


Figura 15. Comparación de medias de las dimensiones de cultura: Pequeñas empresas

Como se puede apreciar en el gráfico, la media total de cultura organizacional corresponde a un 18,70 en una escala de 6 a 30. Esto quiere decir que los empleados de las pequeñas empresas presentan un nivel moderado de cultura organizacional, es decir que los empleados comparten prudentemente los valores y creencias en sus organizaciones.

Se pueden observar que existen diferencias entre las dimensiones respecto a la dimensión “orientación al cliente” que obtuvo la mejor puntuación ubicándose por encima de la media total en un 1,06, seguido de “Construir una cultura fuerte” con una diferencia de 0,78. Las dimensiones que se ubicaron por debajo de la media total de cultura organizacional son: “alcanzar objetivos”, “trabajo en equipo coordinado” y “gestionar cambios”, que obtuvieron una diferencia de 0,19, 0,75 y 0,88 respectivamente.

Del gráfico anterior se puede decir que la mayor parte de empleados de las pequeñas empresas se inclinan hacia las dimensiones “orientación al cliente” y “construir una cultura fuerte”.

Medianas empresas

Tabla 25

Estadísticos de la percepción de la cultura organizacional: Medianas empresas

N	Válido	202
	Perdidos	0
Media		102,91
Mediana		106,00
Moda		109
Desviación estándar		12,057

De una escala entre 30 y 150 puntos, se encontró una puntuación promedio de cultura organizacional de las medianas empresas de 102,91 ubicándose en el nivel moderado (87-107).

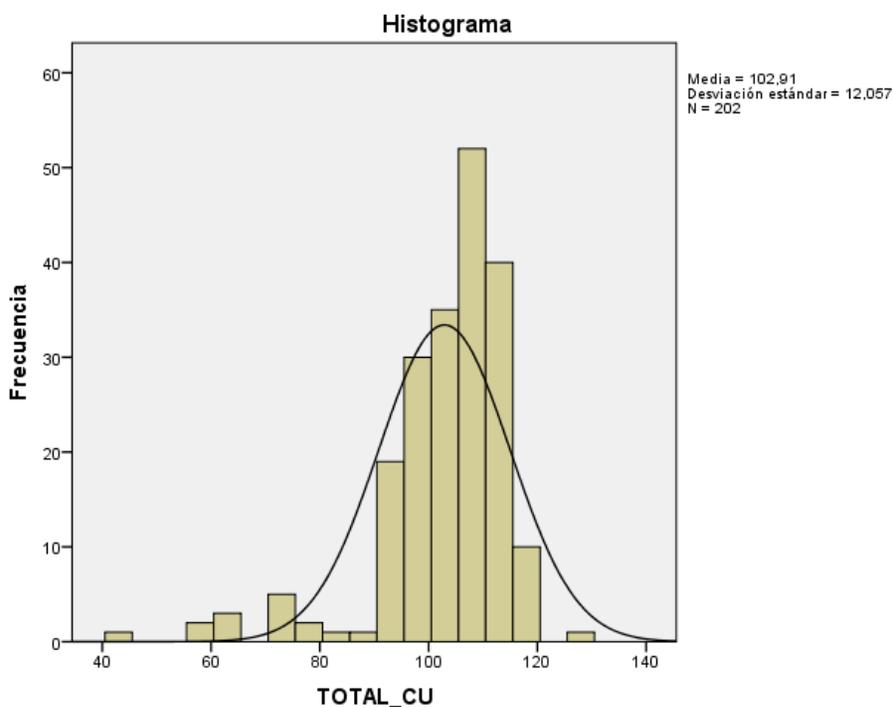


Figura 16. Histograma de la percepción de la cultura organizacional: Medianas empresas

Como se puede apreciar en el gráfico, la cultura organizacional promedio según los empleados de las medianas empresas alcanzó una mediana de 106 puntos en una escala de 87 a 107 puntos. Las puntuaciones difieren de la distribución normal.

Tabla 26
Percepción de la cultura organizacional: Medianas empresas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy débil	11	5,4
Débil	3	1,5
Moderada	102	50,5
Fuerte	83	41,1
Muy fuerte	3	1,5
Total	202	100,0

■ Muy débil
■ Débil
■ Moderada
■ Fuerte
■ Muy fuerte

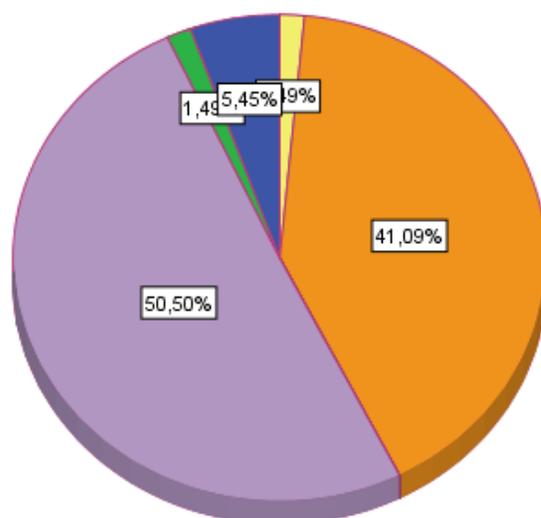


Figura 17. Percepción de la cultura organizacional: Medianas empresas

Del 100% de empleados (202) pertenecientes a las medianas empresas, el 50,5% percibe una cultura organizacional moderada, el 41,1% la percibe como fuerte, el 5,4% como muy débil, el 1,5% como débil y apenas el 1,5% la percibe como muy fuerte.

Tabla 27*Dimensiones de la cultura organizacional: Medianas empresas*

Dimensiones de la cultura organizacional	Nivel										Total	
	Muy débil		Débil		Moderada		Fuerte		Muy fuerte			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Gestionar cambios	11	5,45	35	17,33	156	77,23	0	0,00	0	0,00	202	100
Alcanzar objetivos	3	1,49	6	2,97	120	59,41	72	35,64	1	0,50	202	100
Coordinar el trabajo en equipo	9	4,46	58	28,71	128	63,37	7	3,47	0	0,00	202	100
Orientación al cliente	1	0,50	5	2,48	64	31,68	97	48,02	35	17,33	202	100
Construir una cultura fuerte	5	2,48	9	4,46	113	55,94	73	36,14	2	0,99	202	100

La percepción de la cultura organizacional moderada por parte de los empleados pertenecientes a las medianas empresas, está influenciada por gestionar cambios (77,23%), coordinar el trabajo en equipo (63,37%) y alcanzar los objetivos (59,41%). Las dimensiones construir una cultura fuerte y alcanzar los objetivos fueron catalogados dentro del nivel moderado tienen una tendencia hacia un nivel de cultura organizacional fuerte. La dimensión orientación al cliente está caracterizado por tener una tendencia de nivel moderado a muy fuerte. Sin embargo, gestionar cambios y coordinar el trabajo en equipo se deben fortalecer para mejorar la cultura organizacional en las medianas empresas de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito ya que poseen tendencia a un nivel de cultura organizacional débil.

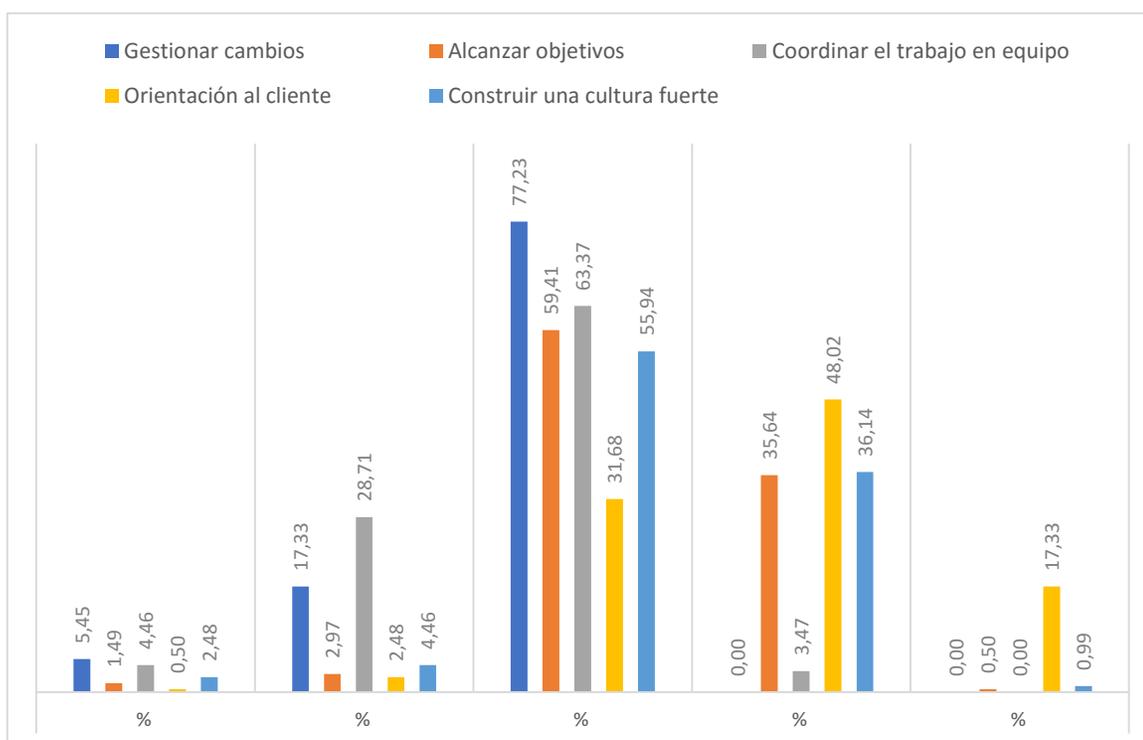


Figura 18. Dimensiones de la cultura organizacional: Medianas empresas

La percepción de la cultura organizacional moderada por parte de los empleados pertenecientes a las medianas empresas, está influenciada por gestionar cambios (77,23%), coordinar el trabajo en equipo (63,37%) y alcanzar los objetivos (59,41%).

A continuación, se analizarán las medias de las dimensiones de la cultura organizacional con respecto a la media general correspondientes a las medianas empresas.

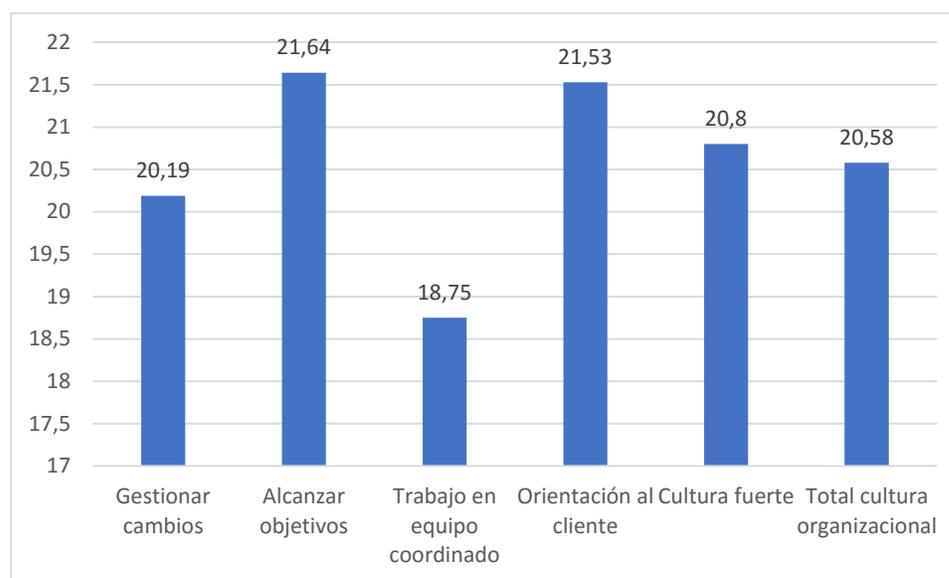


Figura 19. Comparación de medias de las dimensiones de cultura: Medianas empresas

Como se puede apreciar en el gráfico, la media total de cultura organizacional corresponde a un 20,58 en una escala de 6 a 30. Esto quiere decir que los empleados de las medianas empresas presentan un nivel moderado de cultura organizacional, es decir que los empleados comparten prudentemente los valores y creencias en sus organizaciones.

Se pueden observar que existen diferencias entre las dimensiones respecto a la dimensión “alcanzar objetivos” que obtuvo la mejor puntuación ubicándose por encima de la media total en un 1,06, seguido de “orientación al cliente” con una diferencia de 0,95 y “construir una cultura fuerte” con un 0,22 de diferencia. Las dimensiones que se ubicaron por debajo de la media total de cultura organizacional son: “gestionar cambios” y “trabajo en equipo coordinado”, que alcanzaron una diferencia de 0,39 y 1,83 respectivamente.

Del gráfico anterior se puede expresar que la mayor parte de empleados de las medianas empresas se inclinan hacia las dimensiones “alcanzar objetivos”, “orientación al cliente” y “construir una cultura fuerte”.

4.1.1.2. *Compromiso Organizacional*

4.1.1.3. *Pequeñas empresas*

Tabla 28

Estadísticos del nivel de compromiso organizacional: Pequeñas empresa

N	Válido	155
	Perdidos	0
	Media	59,63
	Mediana	61,00
	Moda	62
	Desviación estándar	8,714

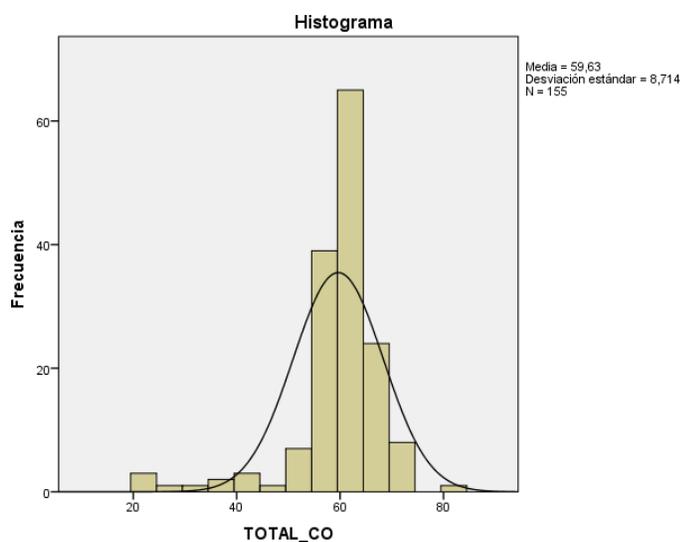


Figura 20. Histograma percepción del compromiso organizacional: Pequeñas empresas

De una escala entre 42 y 90 puntos, se encontró una puntuación promedio de compromiso organizacional de las pequeñas empresas de 59,63, ubicándose en el nivel medio (43-66). El nivel de compromiso organizacional promedio alcanzó una mediana de 61 puntos, las puntuaciones difieren de la curva normal.

Tabla 29

Nivel de compromiso organizacional: Pequeñas empresas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	5,2
Medio	133	85,8
Alto	14	9,0
Total	155	100,0

Del 100% de empleados (155) pertenecientes a las pequeñas empresas, el 85,8% expresa un compromiso organizacional medio, el 9% alto y el 5,2% como bajo.

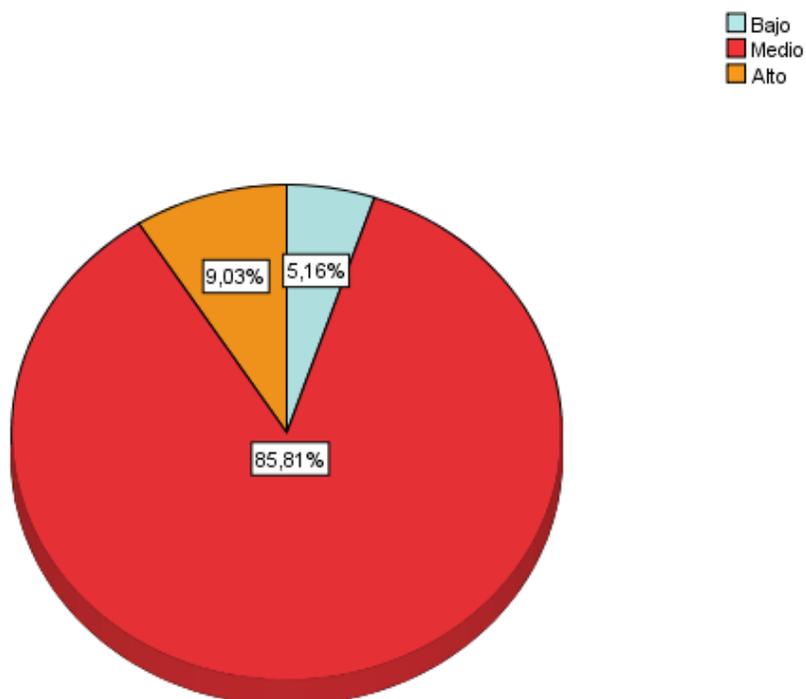


Figura 21. Nivel de compromiso organizacional: Pequeñas empresas

Entre los empleados pertenecientes a las pequeñas empresas del sector alimentos y bebidas del cantón Quito, predomina el nivel de compromiso organizacional medio.

Tabla 30

Dimensiones del compromiso organizacional: Pequeñas empresas

Dimensiones del compromiso organizacional	Nivel						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Afectivo	11	7,10	127	81,94	17	10,97	155	100
Continuidad	8	5,16	121	78,06	26	16,77	155	100
Normativo	10	6,45	93	60,00	52	33,55	155	100

El compromiso afectivo (81,94%), de continuidad (78,06%) y normativo (60%) de los empleados pertenecientes a las pequeñas empresas del sector alimentos y bebidas del cantón Quito, como se puede apreciar las tres dimensiones tienen tendencia a un nivel alto de compromiso.

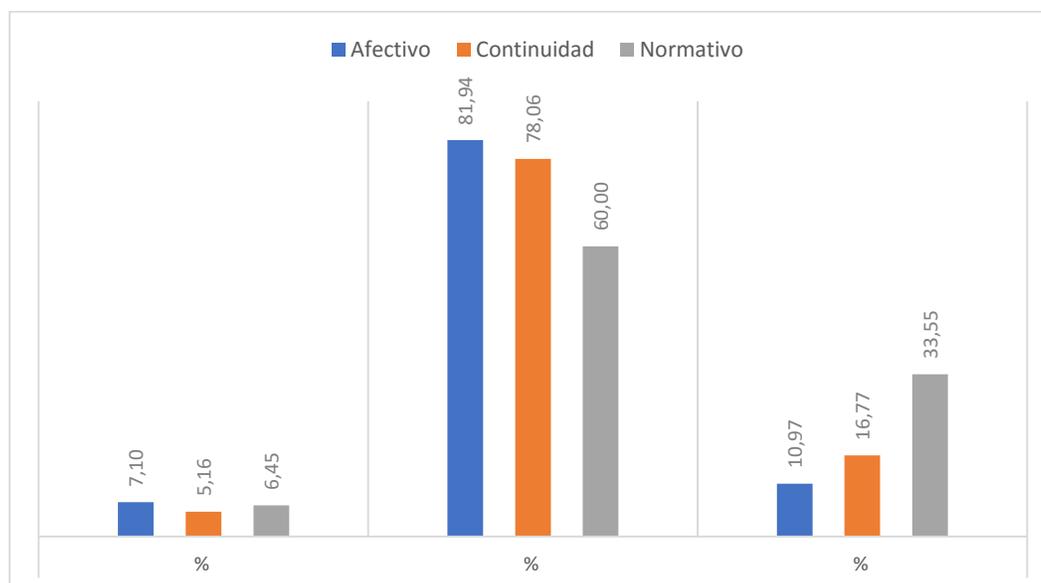


Figura 22. Dimensiones del compromiso organizacional: Pequeñas empresas

El compromiso normativo se ubica en el nivel medio (60%) con tendencia a alto (33,55%).

A continuación, se procede al análisis para medir el tipo de compromiso que predomina en los empleados de las pequeñas empresas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas.

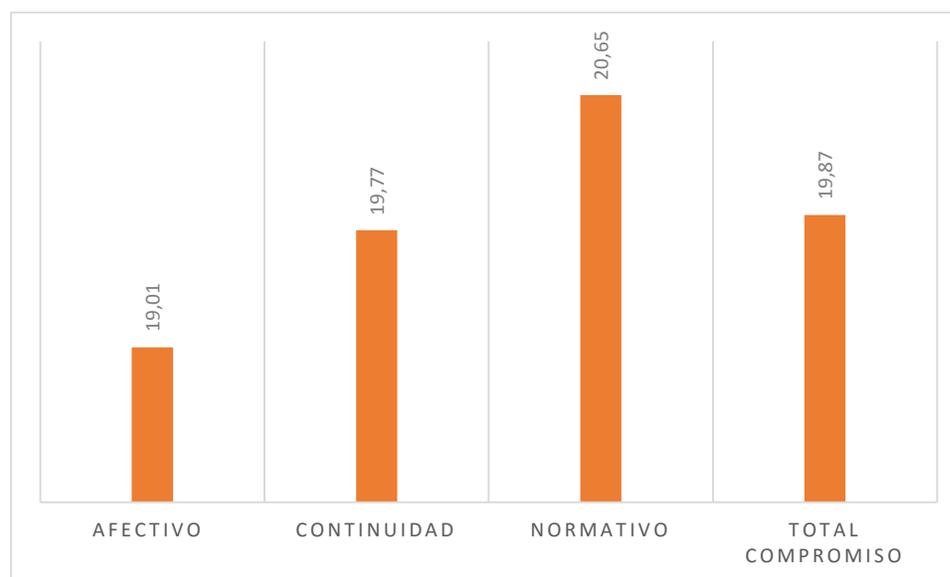


Figura 23. Comparación de las medias de las dimensiones de compromiso: Pequeñas empresas

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la puntuación media total del compromiso es de 19,87 en una escala de 6 a 30. Como se analizó el nivel de compromiso corresponde a un nivel medio, esto quiere decir que existe un vínculo fuerte entre los empleados y sus organizaciones, con un nivel de identificación y obligación moderada, además los empleados perciben ciertos costos por abandonar sus organizaciones. Todas las dimensiones de compromiso están ubicadas en el nivel medio, el compromiso normativo difiere de las demás dimensiones, 0,88 en continuidad y 1,64 puntos para el compromiso afectivo.

Según el gráfico, se puede mencionar que el compromiso normativo supera la media total de compromiso organizacional, esto quiere decir que los empleados de las pequeñas empresas tienen una obligación moral moderada por continuar en sus organizaciones. El compromiso de continuidad arroja una media de 19,77, que de manera leve se ubica por debajo de la media total, la misma que la supera por 0,10. De igual forma para el compromiso afectivo, que se ubica por debajo de la media total en un 0,86, ambos poseen niveles medios de compromiso.

4.1.1.4. Medianas empresas

Tabla 31

Estadísticos del nivel de compromiso organizacional: Medianas empresas

N	Válido	202
	Perdidos	0
	Media	63,09
	Mediana	64,00
	Moda	66
	Desviación estándar	7,112

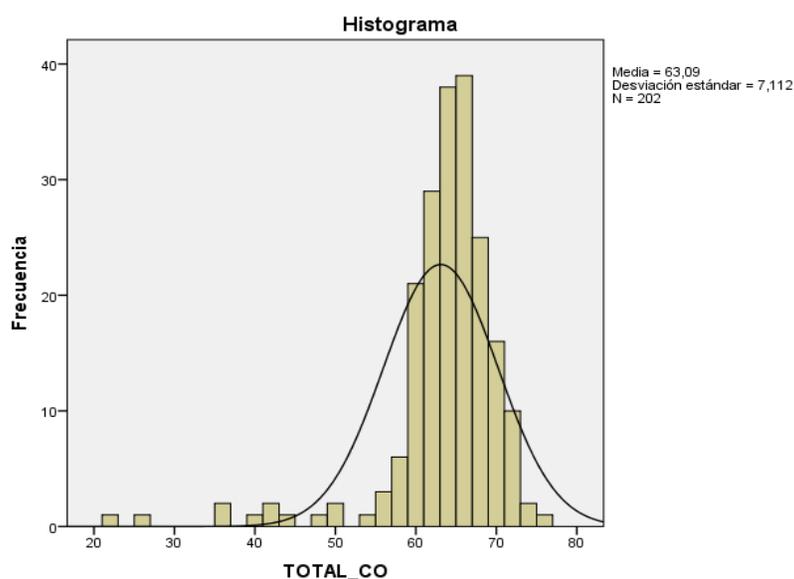


Figura 24. Histograma de la percepción del compromiso organizacional: Medianas empresas

De una escala entre 42 y 90 puntos, se encontró una puntuación promedio de compromiso organizacional de las medianas empresas de 63,09 ubicándose en el nivel medio (43-66). El nivel de compromiso organizacional promedio alcanzó una mediana de 64 puntos, las puntuaciones difieren de la curva normal respecto a la distribución.

Tabla 32

Nivel de compromiso organizacional: Medianas empresas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	3,5
Medio	141	69,8
Alto	54	26,7
Total	202	100,0

Del 100% de empleados (202) pertenecientes a las medianas empresas, el 69,8% expresa un compromiso organizacional medio, el 26,7% alto y el 3,5% como bajo.

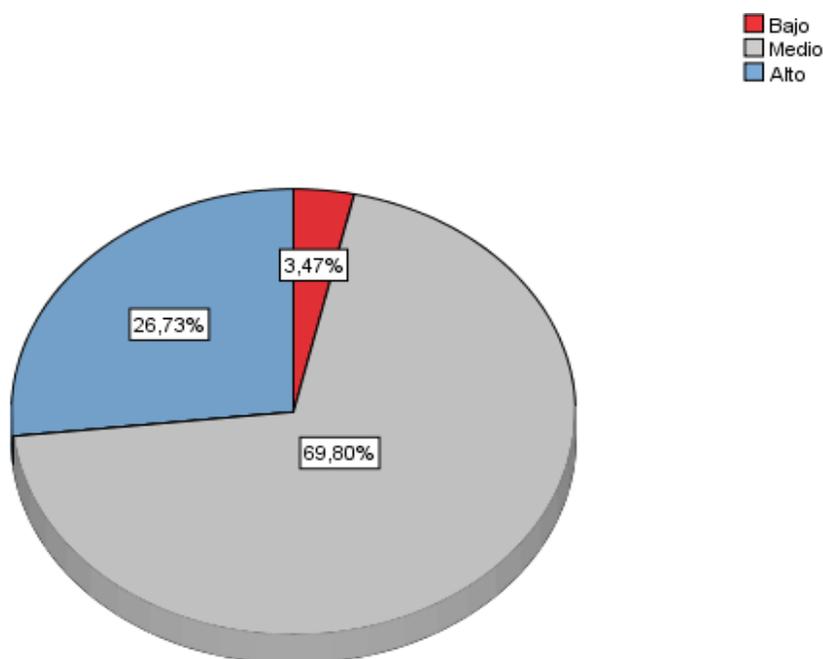


Figura 25. Nivel de compromiso organizacional: Medianas empresas

Entre los empleados pertenecientes a las medianas empresas del sector alimentos y bebidas del cantón Quito, predomina el nivel de compromiso organizacional medio con tendencia a un nivel alto.

Tabla 33

Dimensiones del compromiso organizacional: Medianas empresas

Dimensiones del compromiso organizacional	Nivel						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Afectivo	6	2,97	181	89,60	15	7,43	202	100
Continuidad	8	3,96	102	50,50	92	45,54	202	100
Normativo	9	4,46	116	57,43	77	38,12	202	100

El compromiso medio está influenciado por el compromiso afectivo (89,60%), normativo (57,43%) y de continuidad (50,50%) de los empleados pertenecientes a las medianas empresas del sector alimentos y bebidas del cantón Quito, sin embargo, el compromiso de continuidad y normativo tienen tendencia a alcanzar niveles altos de compromiso organizacional.

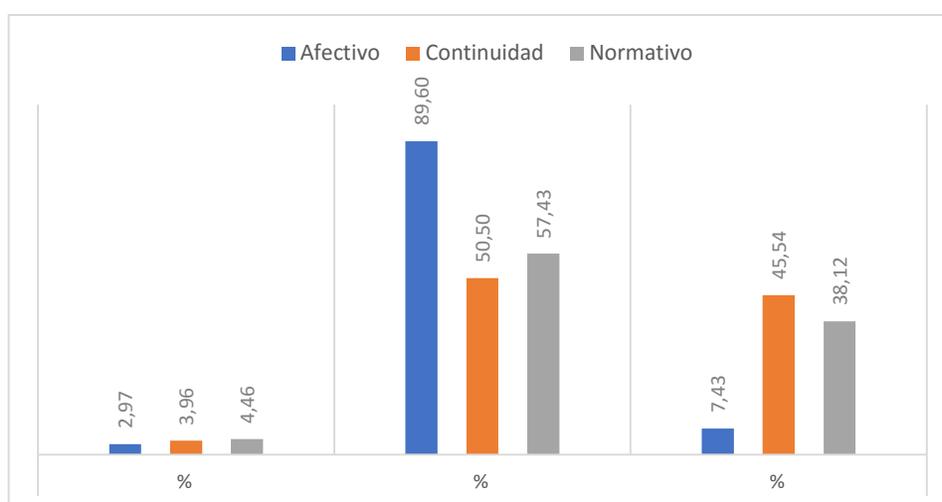


Figura 26. Dimensiones del compromiso organizacional: Medianas empresas

El compromiso de continuidad y normativo tienen tendencia a alcanzar niveles altos de compromiso organizacional. A continuación, se procede al análisis para medir el tipo de compromiso que predomina en los empleados de las medianas empresas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas.

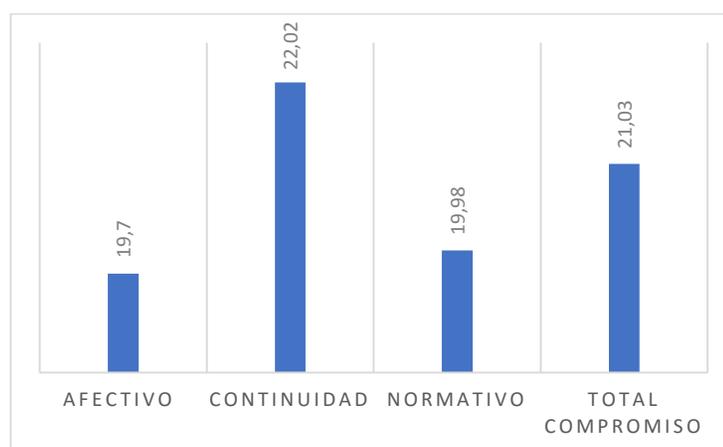


Figura 27. Comparación de las medias de las dimensiones de compromiso: Medianas empresas

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la puntuación media total del compromiso en las medianas empresas es de 21,03 en una escala de 6 a 30. Como se analizó el nivel de compromiso corresponde a un nivel medio, esto quiere decir que existe un vínculo fuerte entre los empleados y sus organizaciones, con un nivel de identificación y obligación moderada, además los empleados perciben ciertos costos por abandonar sus organizaciones.

Según el gráfico, se puede mencionar que el compromiso de continuidad supera la media total de compromiso organizacional en un 0,99, esto quiere decir que los empleados de las pequeñas empresas permanecen en sus organizaciones porque sienten una preocupación moderada asociada al costo de dejar sus trabajos.

El compromiso normativo arroja una media de 19,98, que ligeramente se ubica por debajo de la media total, la misma que la supera por 1,05. De igual forma para el compromiso afectivo, que se ubica por debajo de la media total en un 1,33, ambos poseen niveles medios de compromiso.

4.1.2. Análisis bivariado

4.1.2.1. Cultura organizacional

Tabla 34

Tabla cruzada: Sexo y nivel de cultura organizacional

Sexo	Nivel					Total
	Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	
Masculino	1,1%	8,1%	21,3%	10,6%	1,4%	42,6%
Femenino	3,4%	8,7%	28,6%	16,5%	,3%	57,4%
Total	4,5%	16,8%	49,9%	27,2%	1,7%	100,0%

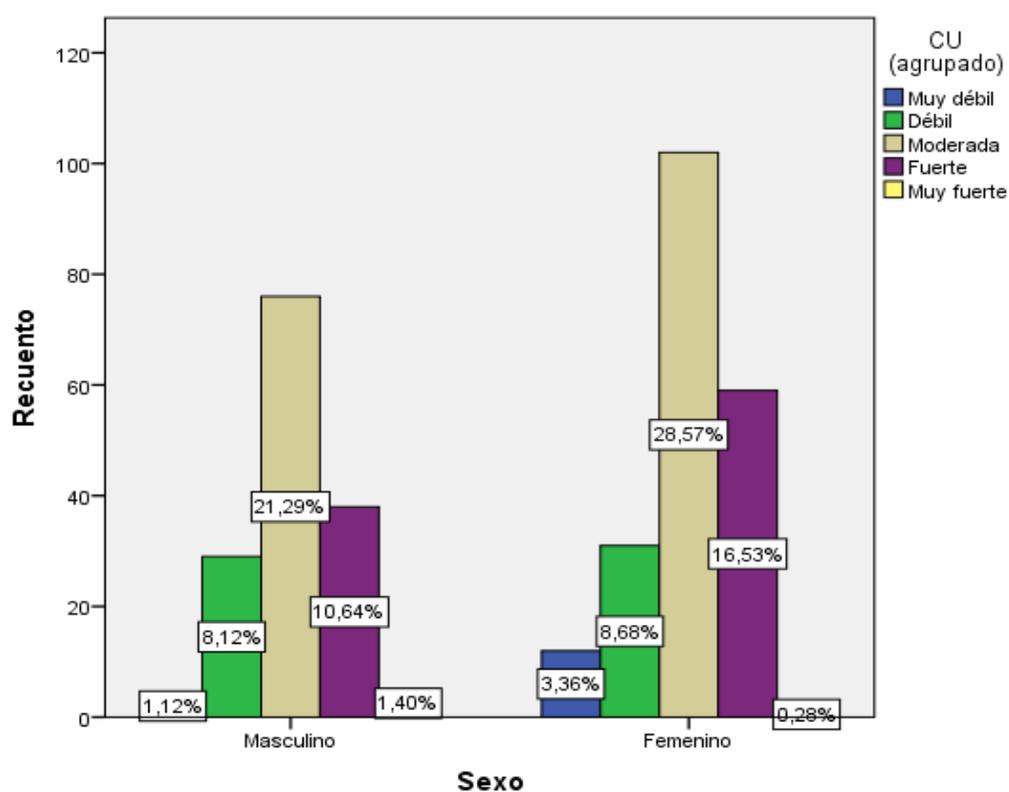


Figura 28. Sexo y nivel de cultura organizacional

Se puede observar en función de los datos arrojados al cruzar el tipo de sexo de la muestra con el nivel de cultura organizacional, que del 100% de encuestados, alrededor del 50% tienen una percepción hacia un nivel de cultura moderada, de los cuales el 28,6% correspondiente a mujeres sobrepasan en un 7,3% a los hombres. Además, del 27, 2% de encuestados que tuvieron una percepción hacia un nivel de cultura moderada, el porcentaje de mujeres supera al de los hombres en un 5,9%, siendo las mujeres quienes perciben una cultura moderada con tendencia a fuerte mayormente que los hombres.

Tabla 35

Tabla cruzada: Edad y cultura organizacional

Edad	Nivel					Total
	Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	
20-24 años	1,4%	5,9%	9,8%	3,9%	,6%	21,6%
25-29 años	2,2%	4,8%	19,6%	12,0%	,8%	39,5%
30-34 años	,6%	4,5%	12,3%	6,2%		23,5%
35-39 años	,3%	,6%	6,2%	3,1%		10,1%
40-44 años		,6%	1,4%	1,1%	,3%	3,4%
Más de 45 años		,6%	,6%	,8%		2,0%
Total	4,5%	16,8%	49,9%	27,2%	1,7%	100,0%

En cuanto a la edad en relación al nivel de cultura organizacional, se puede decir que de casi el 50% de encuestados, el personal con mayores puntuaciones se ubican en los rangos de edad comprendidos entre los 25-29 años (19,6%), 30-34 años (12,3%) y quienes tienen una edad entre los 20-24 años (9,8%), ellos demostraron un 41,7% de nivel moderado de cultura organizacional siendo estos quienes perciben un mejor nivel de cultura organizacional contra quienes tienen un rango de edad que va desde los 35 hasta más de 45 años, esto quiere decir, que quienes son más jóvenes (rango de edad entre 20 a 29 años) tienden a percibir de mejor manera la cultura en las organizaciones.

A continuación, se puede apreciar la gráfica de edad y el nivel de cultura organizacional:

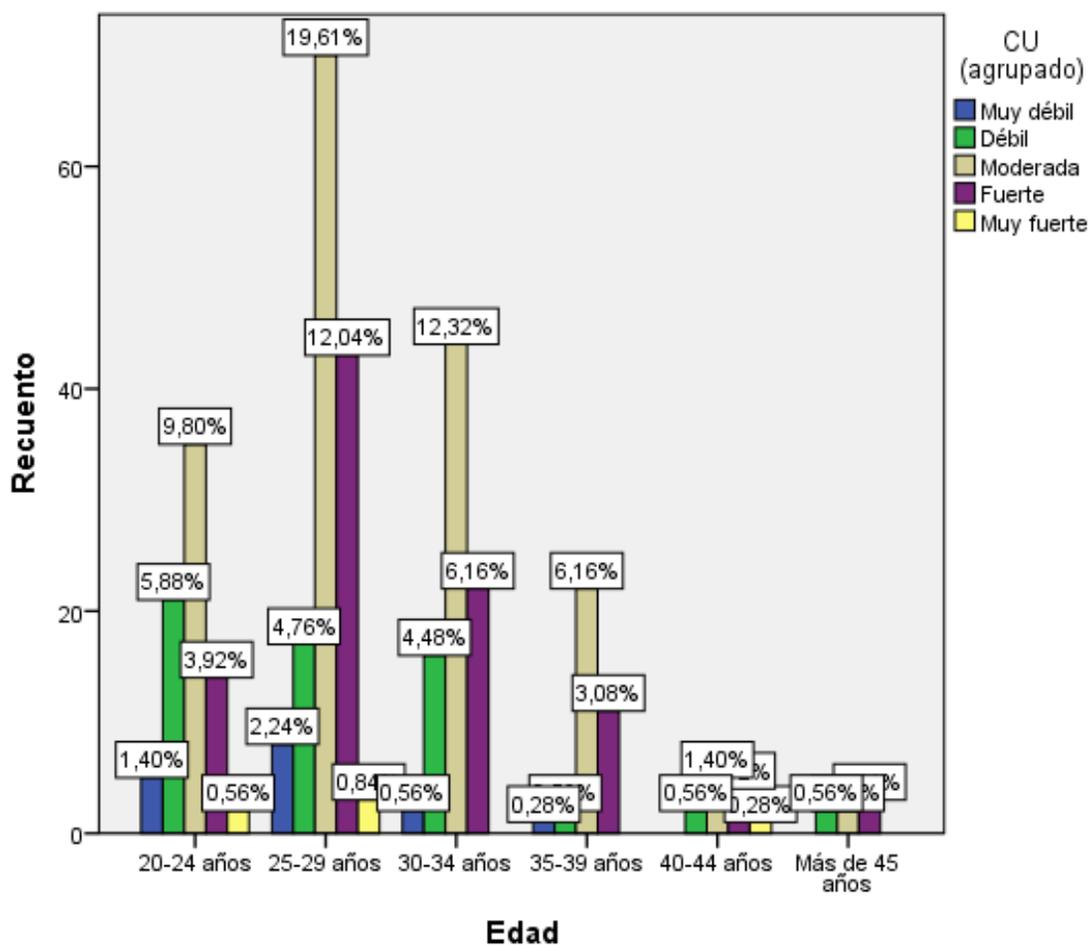


Figura 29. Edad y cultura organizacional

Tabla 36

Tabla cruzada: Grado de instrucción y cultura organizacional

Grado de instrucción	Nivel					Total
	Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	
Educación secundaria	,6%	2,2%	7,0%	2,8%	,3%	12,9%
Educación universitaria	3,9%	14,6%	40,9%	21,6%	1,4%	82,4%
Estudios de Post Grado			2,0%	2,8%		4,8%
Total	4,5%	16,8%	49,9%	27,2%	1,7%	100,0%

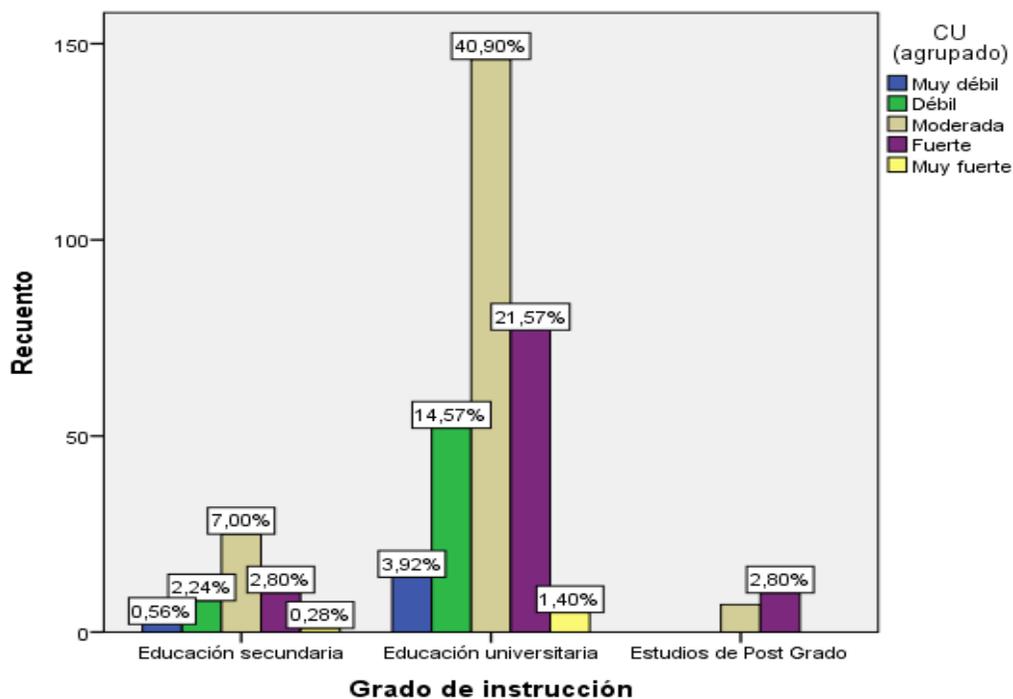


Figura 30. Grado de instrucción y cultura organizacional

De acuerdo a la información anterior, según el grado de instrucción y el nivel de cultura organizacional, se obtuvo que casi 50% de encuestados indican un nivel de cultura organizacional moderado, el 41% predominan los empleados con estudios universitarios desde un nivel moderado a fuerte.

Tabla 37

Tabla cruzada: Estado civil y cultura organizacional

Estado civil	Nivel					Total
	Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	
Soltero (a)	3,9%	12,3%	26,9%	12,6%	,8%	56,6%
Casado (a)	,6%	3,6%	20,7%	13,4%	,3%	38,7%
Divorciado (a)		,3%	,8%	,3%		1,4%
Unión de hecho		,6%	1,4%	,8%	,6%	3,4%
Total	4,5%	16,8%	49,9%	27,2%	1,7%	100,0%

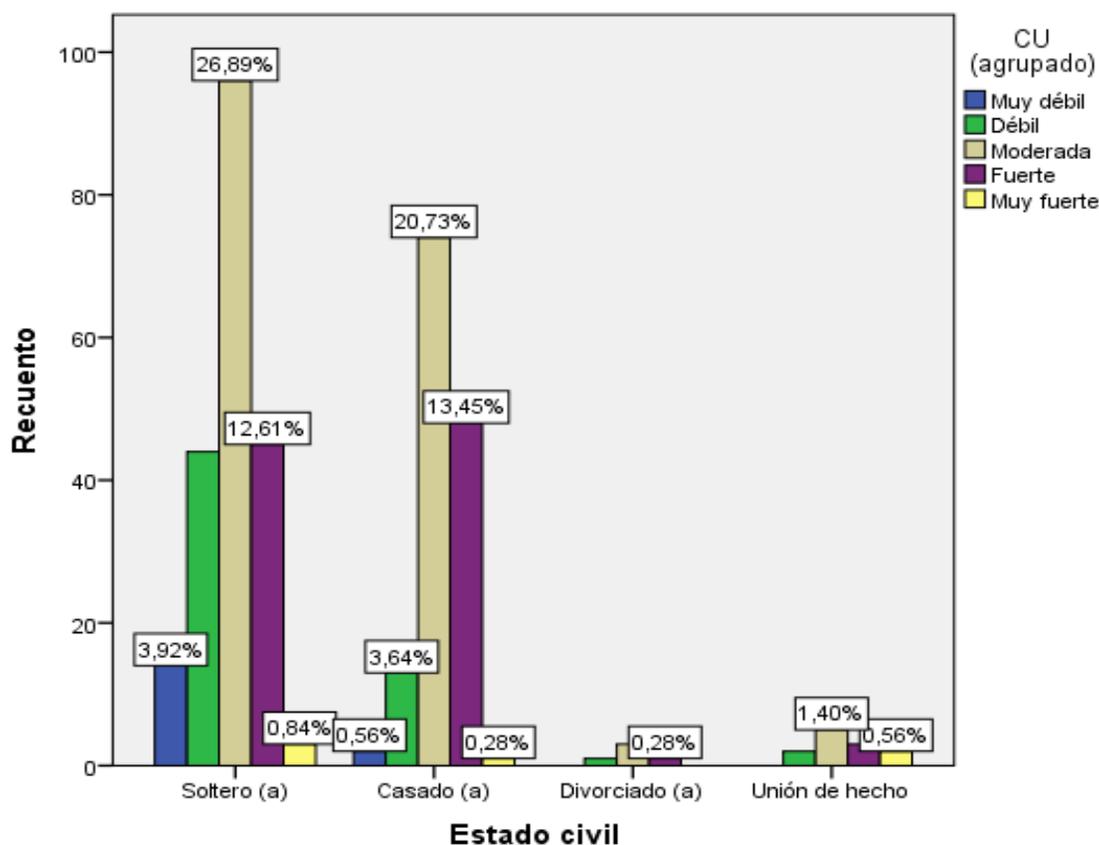


Figura 31. Estado civil y cultura organizacional

Como se puede apreciar en base a la información anterior, se estableció la relación entre el estado civil de los empleados y su nivel de cultura organizacional, se encontró que en su mayoría existe una percepción a un nivel de cultura moderada (49,9%), del cual los empleados solteros perciben en su mayoría un nivel de cultura que tiende a muy fuerte (26,9%, 12,6% y 0,8% respectivamente), seguido están los empleados casados (20,7%).

Los empleados en unión de hecho y divorciados perciben un nivel menor de cultura organizacional esto es debido a la cantidad de empleados encuestados. A continuación, se presenta

la antigüedad de los empleados encuestados en sus organizaciones y su nivel de cultura organizacional:

Tabla 38

Tabla cruzada: Antigüedad en la organización y cultura organizacional

Antigüedad	Nivel					Total
	Muy débil	Débil	Moderada	Fuerte	Muy fuerte	
0 a 2 años	2,8%	6,2%	11,5%	6,7%	1,4%	28,6%
Entre 2 y 5 años	1,1%	9,0%	25,5%	12,3%	,3%	48,2%
Entre 5 y 10 años	,6%	1,1%	10,4%	6,2%		18,2%
Entre 10 y 15 años		,6%	2,2%	1,7%		4,5%
Más de 15 años			,3%	,3%		,6%
Total	4,5%	16,8%	49,9%	27,2%	1,7%	100,0%

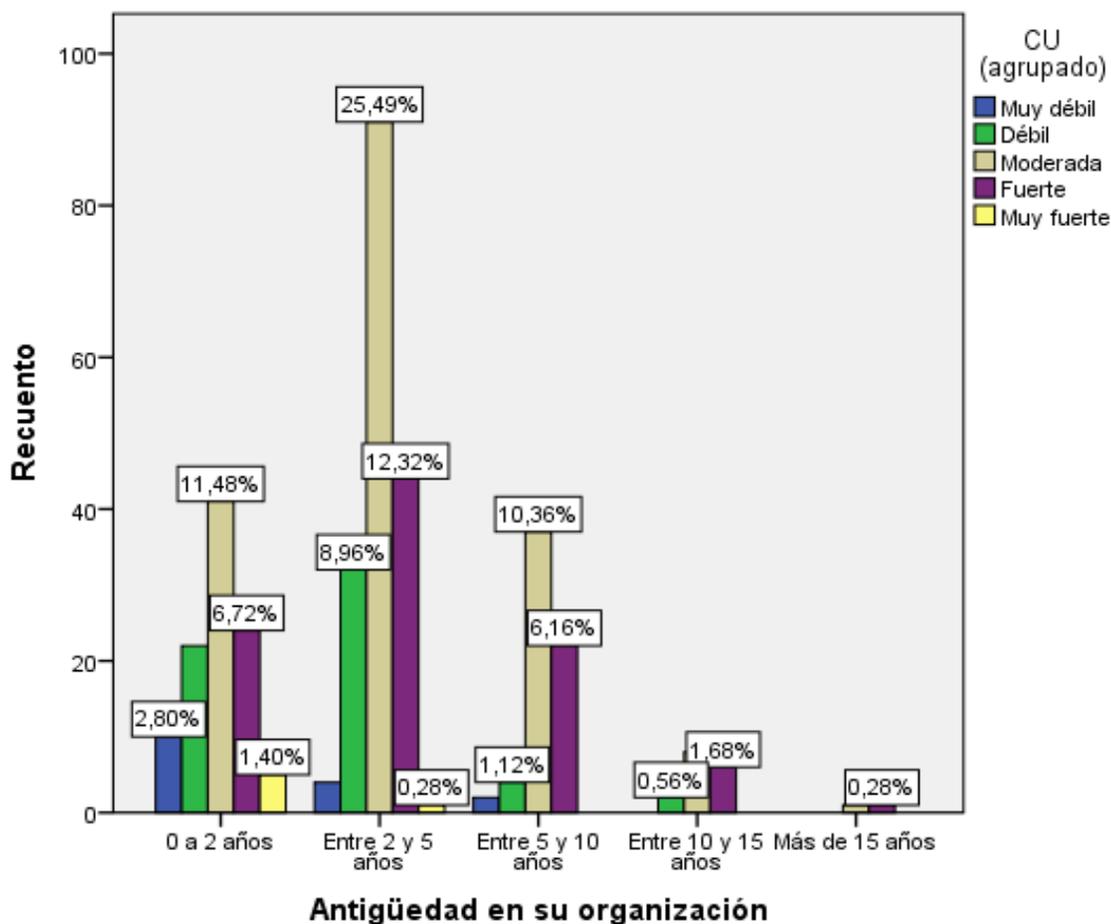


Figura 32. Antigüedad en la organización y cultura organizacional

De los datos obtenidos, se puede mencionar que la mayoría de empleados encuestados perciben un nivel moderado de cultura organizacional, de los cuales los empleados con una antigüedad entre los 2 y 5 años (25,5%), empleados entre 0 y 2 años (11,48%) y los empleados con una antigüedad entre 5 y 10 años (10,36%) poseen una mayor puntuación de cultura organizacional de quienes poseen menores puntuaciones dentro del mismo nivel, esto lo conforman quienes tienen entre 10 y más de 15 años en sus organizaciones (2,5%). Esto quiere decir, quienes tienen mejores puntuaciones en cultura organizacional son los empleados quienes han dedicado menor tiempo en sus organizaciones aproximadamente en un rango de entre los 0 y 10 años.

4.1.2.2. *Compromiso organizacional*

Tabla 39

Tabla cruzada: Sexo y compromiso organizacional

Sexo	Nivel			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Masculino	1,1%	32,8%	8,7%	42,6%
Femenino	3,1%	44,0%	10,4%	57,4%
Total	4,2%	76,8%	19,0%	100,0%

Al cruzar el sexo y el nivel de compromiso de los encuestados, se puede observar que alrededor del 77% de empleados perciben un nivel de compromiso medio. De los cuales las mujeres con un 43,98% superior a los hombres en un 11,21% demostraron mayores puntuaciones de compromiso con tendencia a un nivel alto. Esto quiere decir que existe mayor nivel de compromiso organizacional en las mujeres que en los hombres.

A continuación, se puede apreciar la gráfica de sexo y el nivel de compromiso organizacional:

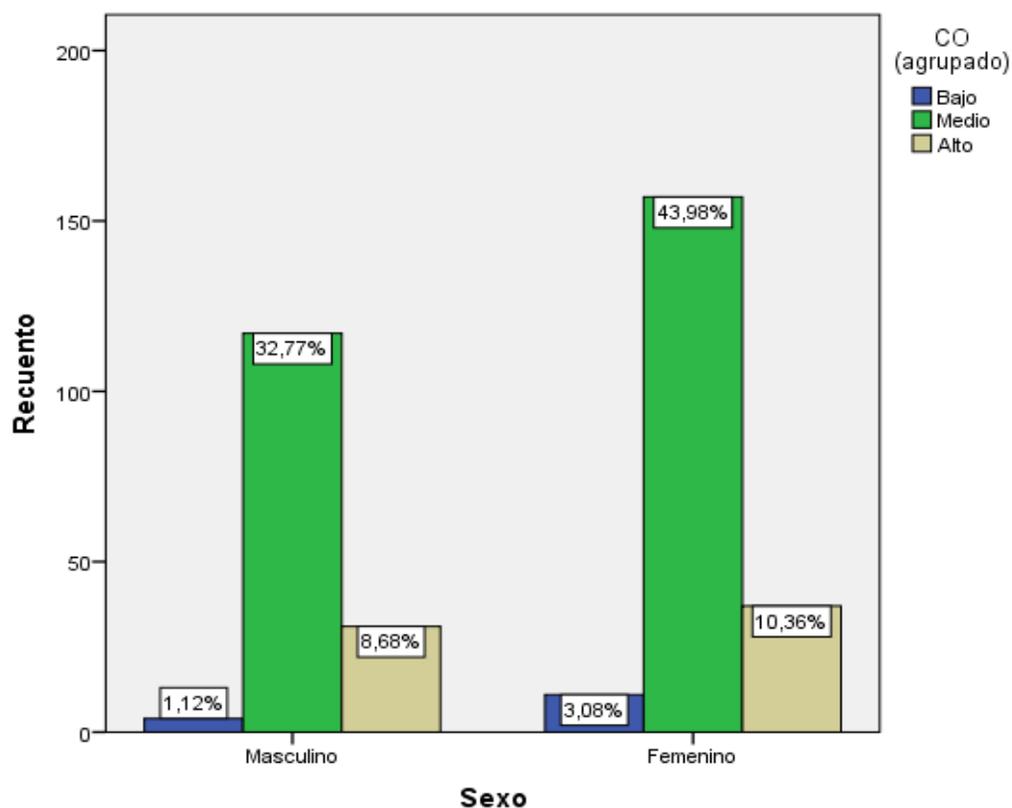


Figura 33. Sexo y compromiso organizacional

Tabla 40

Tabla cruzada: Edad y compromiso organizacional

Edad	Nivel			Total
	Bajo	Medio	Alto	
20-24 años	2,0%	18,5%	1,1%	21,6%
25-29 años	2,2%	36,1%	1,1%	39,5%
30-34 años		13,4%	10,1%	23,5%
35-39 años		5,0%	5,0%	10,1%
40-44 años		1,7%	1,7%	3,4%
Más de 45 años		2,0%		2,0%
Total	4,2%	76,8%	19,0%	100,0%

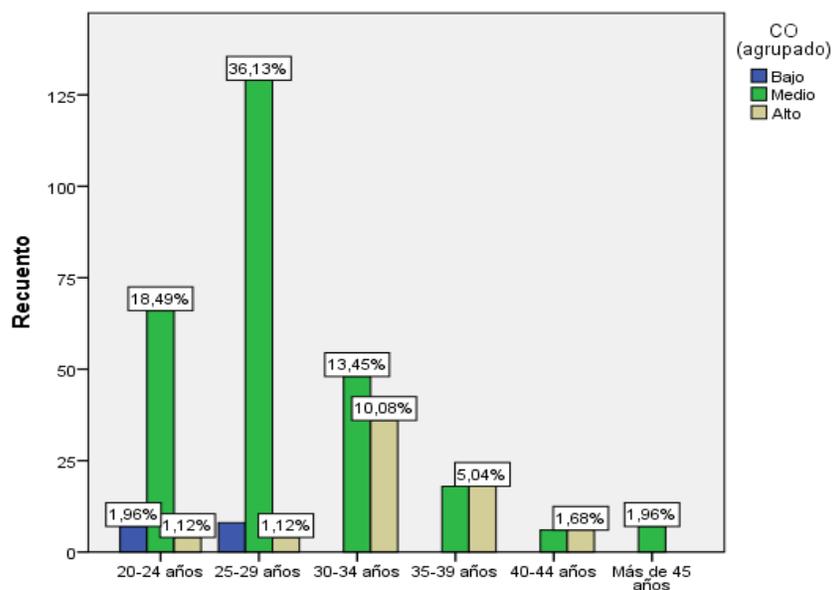


Figura 34. Edad y compromiso organizacional

Se pudo encontrar que de los empleados que perciben un nivel medio de compromiso (76,8%), quienes comprenden las edades que van desde los 25 a 29 años (36,13%), 20 a 24 años (18,49%) y 30 a 34 años (13,45%) poseen mayores puntuaciones que aquellos empleados con edades que van desde los 35 a más de 45 años (8,7%). Además, del total de encuestados, los empleados de entre 30 a 34 años (23,5%) tienen una tendencia a un nivel de compromiso alto (10,1%).

Tabla 41

Tabla cruzada: Estado civil y compromiso organizacional

Estado civil	Nivel			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Soltero (a)	3,4%	45,7%	7,6%	56,6%
Casado (a)	,8%	28,0%	9,8%	38,7%
Divorciado (a)		1,4%		1,4%
Unión de hecho		1,7%	1,7%	3,4%
Total	4,2%	76,8%	19,0%	100,0%

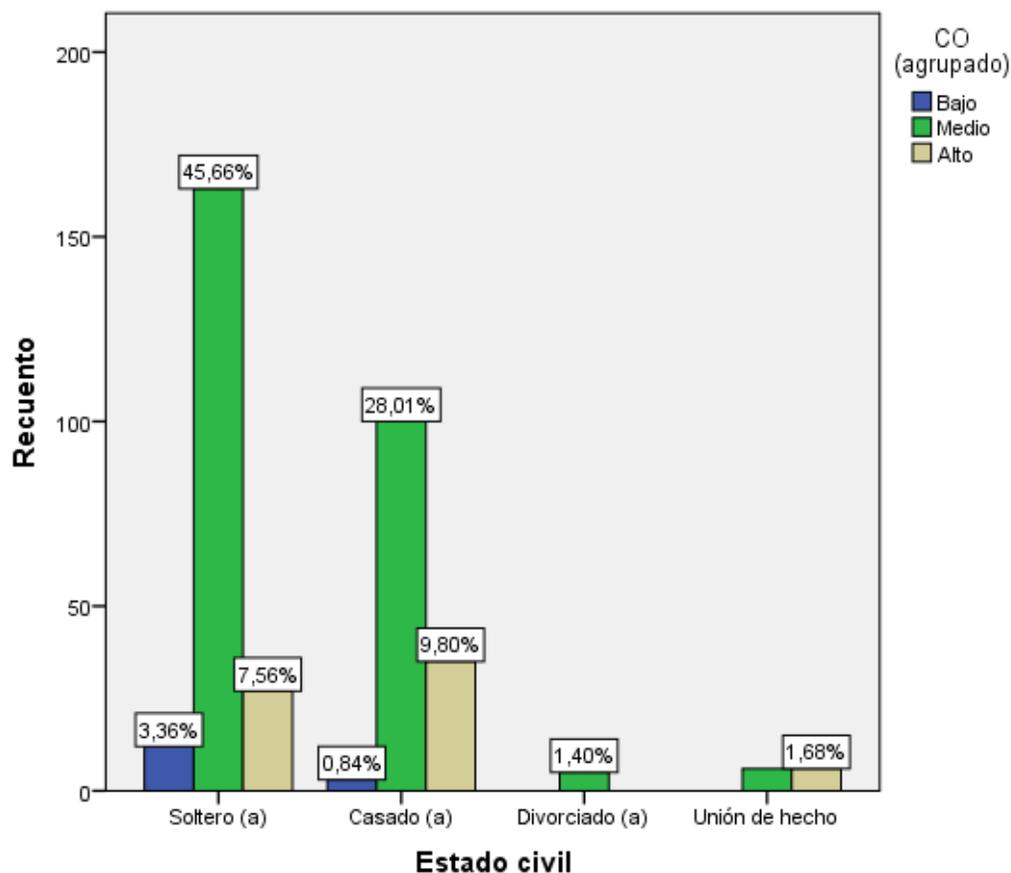
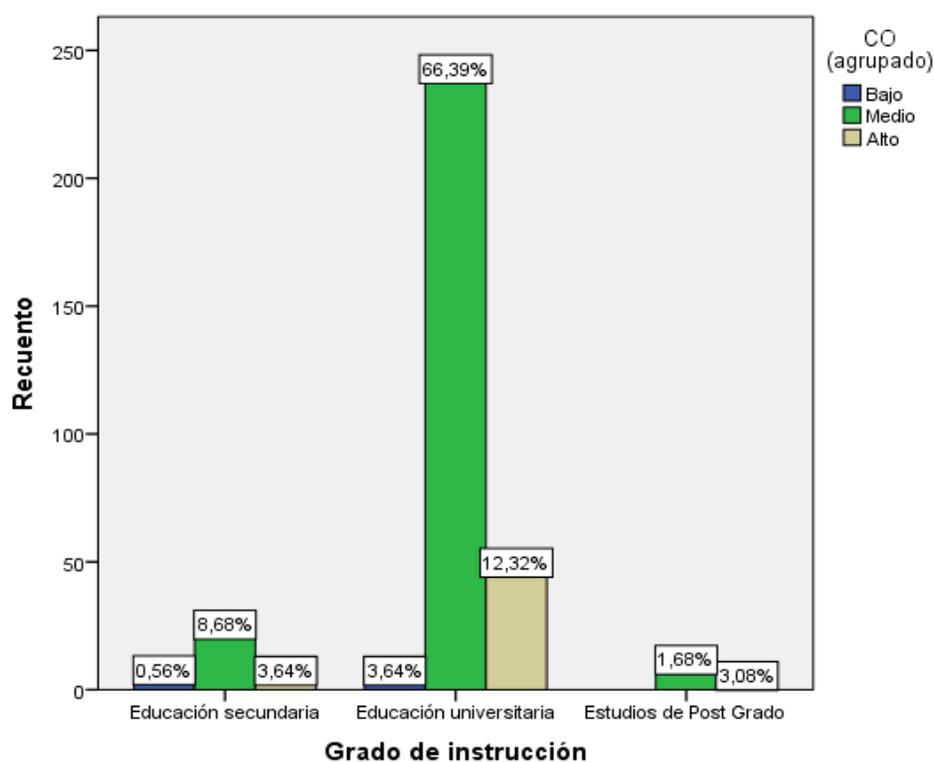


Figura 35. Estado civil y compromiso organizacional

Al cruzar el estado civil de los encuestados y el nivel de compromiso organizacional se destaca que en su mayoría existe una percepción hacia el nivel de compromiso medio, de los cuales el personal soltero demuestra mayores puntuaciones de compromiso (45,66%), por encima de los empleados casados (28,01%). Los empleados de estado civil divorciado y en unión de hecho recibieron menores puntuaciones debido al número de encuestados. Además, del 100% de encuestados el 38,7% corresponden a empleados casados que presentan menores puntuaciones en el nivel bajo de compromiso a diferencia de quienes están solteros. Por lo tanto, según el estado civil de los empleados se puede destacar que quienes permanecen solteros tienen mejores niveles de compromiso organizacional.

Tabla 42*Tabla cruzada: Grado de instrucción y compromiso organizacional*

Grado de instrucción	Nivel			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Educación secundaria	,6%	8,7%	3,6%	12,9%
Educación universitaria	3,6%	66,4%	12,3%	82,4%
Estudios de Post Grado		1,7%	3,1%	4,8%
Total	4,2%	76,8%	19,0%	100,0%

**Figura 36.** Grado de instrucción y compromiso organizacional

En cuanto al grado de instrucción y el nivel de compromiso organizacional, el 76,8% perciben un nivel de compromiso medio, del cual el 66,4% son empleados con estudios universitarios (tienen una tendencia hacia el nivel alto de compromiso) seguido de empleados con

estudios de nivel secundario en un 8,68% y quienes tienen estudios de Post Grado con un 1,68%. Por lo tanto, quienes demuestran un mayor nivel de compromiso organizacional son los empleados que poseen estudios universitarios.

Tabla 43

Tabla cruzada: Antigüedad en la organización y compromiso organizacional

Antigüedad en la organización	Nivel			Total
	Bajo	Medio	Alto	
0 a 2 años	3,1%	22,4%	3,1%	28,6%
Entre 2 y 5 años	,8%	42,6%	4,8%	48,2%
Entre 5 y 10 años	,3%	8,7%	9,2%	18,2%
Entre 10 y 15 años		3,1%	1,4%	4,5%
Más de 15 años			,6%	,6%
Total	4,2%	76,8%	19,0%	100,0%

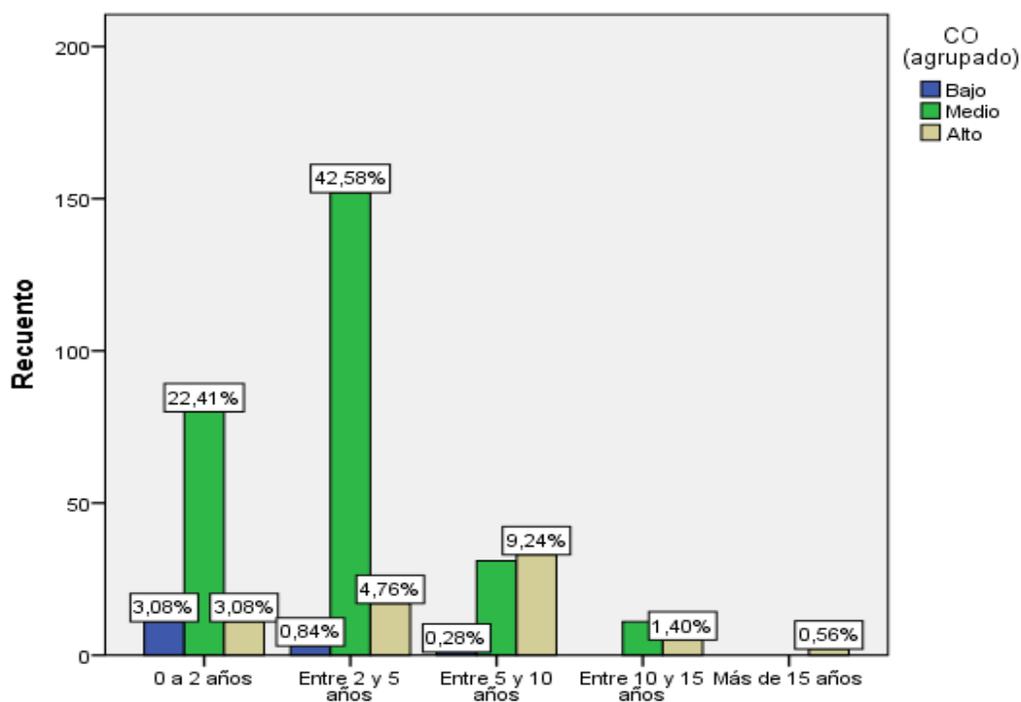


Figura 37. Antigüedad en la organización y compromiso organizacional

De la gráfica anterior se puede observar que del 100% de empleados encuestados, el 76,8% expresa un compromiso organizacional medio, del cual quienes han trabajado entre 2 y 5 años con un 42,58%, seguidos de quienes tienen una antigüedad de entre 0 a 2 años con un 22,41%, quienes han trabajado entre 5 y 10 años con un 8,7% y quienes laboran entre 10 y 15 años con un 3,1% demuestran un mayor nivel de compromiso (antigüedad comprendida entre los 0 y 5 años). A pesar de que el número de encuestados es inferior para los rangos de antigüedad de entre 10 y más de 15 años, se puede destacar que no demuestran niveles inferiores de compromiso, al contrario, se ubican con un nivel medio con tendencia a un nivel alto.

4.2. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para conocer la normalidad de los datos cuando la muestra es mayor a 50 datos (Pedrosa, Basterretxea, Fernández, Basteiro, & García, 2015). Como indica la siguiente tabla, el nivel de significancia para ambas variables son menores a 0,05 por lo tanto se puede afirmar que la distribución es asimétrica para ambos casos.

Tabla 44
Prueba de normalidad de las variables

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	,105	357	,000	,887	357	,000
Compromiso Organizacional	,195	357	,000	,782	357	,000

4.3. Test de Kolmogorov- Smirnov

El siguiente cuadro muestra que tanto la cultura organizacional como el compromiso organizacional tienen una distribución libre, lo que sugiere la utilización de pruebas no paramétricas en el presente trabajo.

Tabla 45
Prueba de Kolmogorov-Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Cultura organizacional	Compromiso organizacional
N		357	357
Parámetros normales	Media	98,83	61,59
	Desviación estándar	12,661	8,022
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,074	,195
	Positivo	,068	,102
	Negativo	-,074	-,195
	Estadístico de prueba	,074	,195
	Sig. asintótica (bilateral)	,000	,000

4.4. Correlación de Spearman

Tabla 46
Correlación Rho de Spearman

		Correlaciones		
		Cultura	Compromiso	
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,325**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	357	357
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,325**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	357	357

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,325 y según el baremo de correlación esto quiere decir que existe una correlación positiva baja. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05; esto indica que las variables si se relacionan. Se afirma que la cultura organizacional incide significativamente en el compromiso de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito ($\rho = 0,325$; $p < 0,001$).

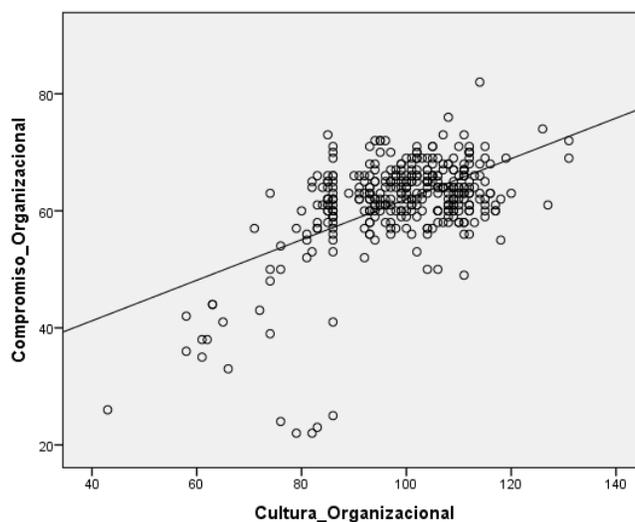


Figura 38. Correlación entre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados

La correlación es positiva, altamente significativa, esto quiere decir que, a mayores puntuaciones de cultura organizacional también son mayores las puntuaciones de compromiso organizacional. A continuación, se presenta la correlación entre las dimensiones de compromiso organizacional y la variable cultura organizacional:

Tabla 47

Correlación de Spearman entre las dimensiones de compromiso y la variable cultura organizacional

	Rho de Spearman	Cultura Organizacional
Afectivo	Coefficiente de correlación	0,285**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	357
De continuidad	Coefficiente de correlación	0,363**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	357
Normativo	Coefficiente de correlación	0,109*
	Sig. (bilateral)	,040
	N	357

De las dimensiones de la variable compromiso organizacional, el compromiso de continuidad posee una correlación positiva baja respecto a la variable cultura organizacional ($\rho = 0,363$; $p < 0,05$) siendo esta la que mejor se correlaciona a diferencia de las restantes dimensiones, a un nivel altamente significativo.

Tabla 48
Correlación de Spearman para las dimensiones de cultura con la variable compromiso

	Rho de Spearman	Compromiso organizacional
Gestionar cambios	Coeficiente de correlación	,294**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	357
Alcanzar objetivos	Coeficiente de correlación	,349**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	357
Coordinar el trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,282**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	357
Orientación al cliente	Coeficiente de correlación	,130*
	Sig. (bilateral)	,014
	N	357
Construir una cultura fuerte	Coeficiente de correlación	,299**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	357

De las dimensiones de la variable cultura organizacional, la dimensión alcanzar objetivos ($\rho = 0,349$; $p < 0,05$) y Construir una cultura fuerte ($\rho = 0,299$; $p < 0,05$) poseen una correlación positiva baja respecto a la variable compromiso organizacional, a pesar de ello, ambas se correlacionaron con mayor intensidad que las demás dimensiones a un nivel altamente significativo.

4.5. Prueba de hipótesis

4.5.1. Hipótesis general

La cultura organizacional incide en el compromiso de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

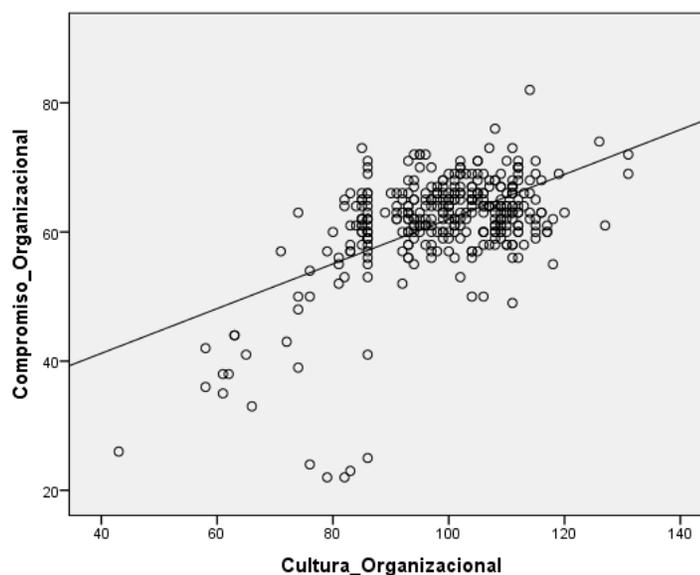


Figura 39. Contrastación de la hipótesis general mediante correlación de Spearman

Se afirma que la cultura organizacional incide en el compromiso de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito, ya que con una significación de 0,001 que es inferior al valor crítico de 0,05, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, además el coeficiente de correlación de 0,325 indica que existe una correlación positiva baja ($\rho = 0,325$; $p < 0,001$).

4.5.2. Hipótesis específicas

- i. La cultura organizacional de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito es débil.

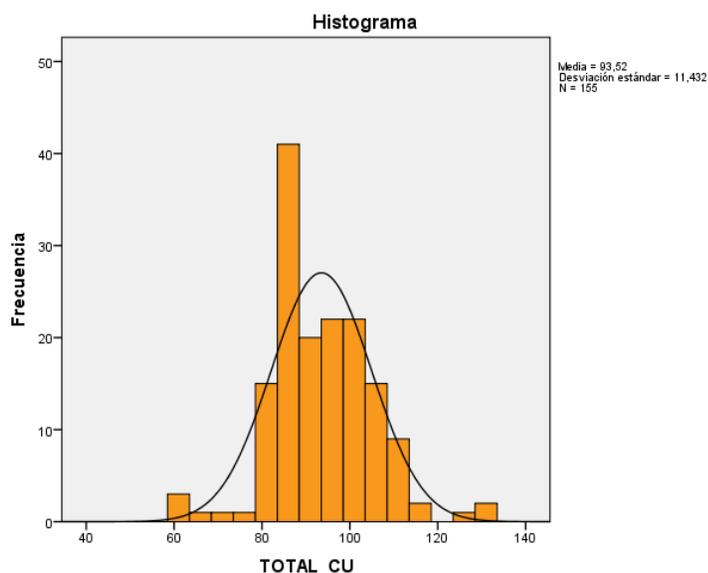


Figura 40. Contrastación de la hipótesis específica 1 para las pequeñas empresas

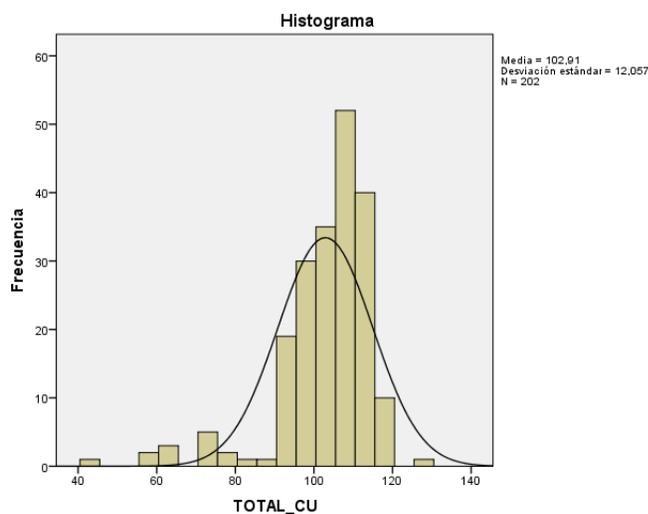


Figura 41. Contrastación de la hipótesis específica 1 para las medianas empresas

Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, el nivel de cultura organizacional es catalogado como moderado en un rango de 87 – 107 puntos. En las pequeñas empresas existe una tendencia al nivel débil, en cambio en las medianas empresas a pesar de hallarse en un nivel

moderado de cultura organizacional existe una tendencia a un nivel fuerte. Por lo tanto, la cultura organizacional de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas no es débil.

- ii. El nivel de compromiso organizacional es bajo en los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

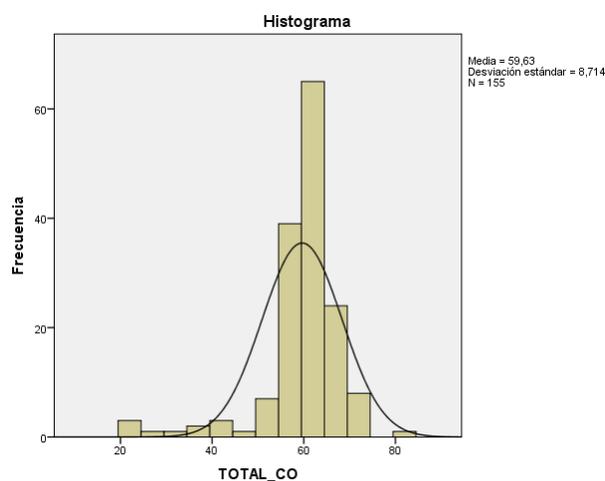


Figura 42. Contrastación de la hipótesis específica 2 para las pequeñas empresas

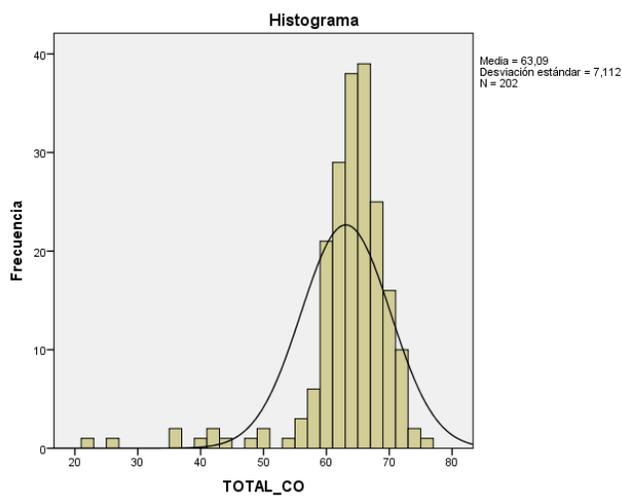


Figura 43. Contrastación de la hipótesis específica 2 para las medianas empresas

En los empleados de las pequeñas y medianas empresas de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito, el nivel de compromiso organizacional es catalogado como medio. Sin embargo, en las medianas empresas existe una tendencia a un compromiso organizacional alto. Por lo tanto, el nivel de compromiso organizacional no es bajo en los empleados pertenecientes a las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

- iii. Existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y la variable compromiso organizacional en los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

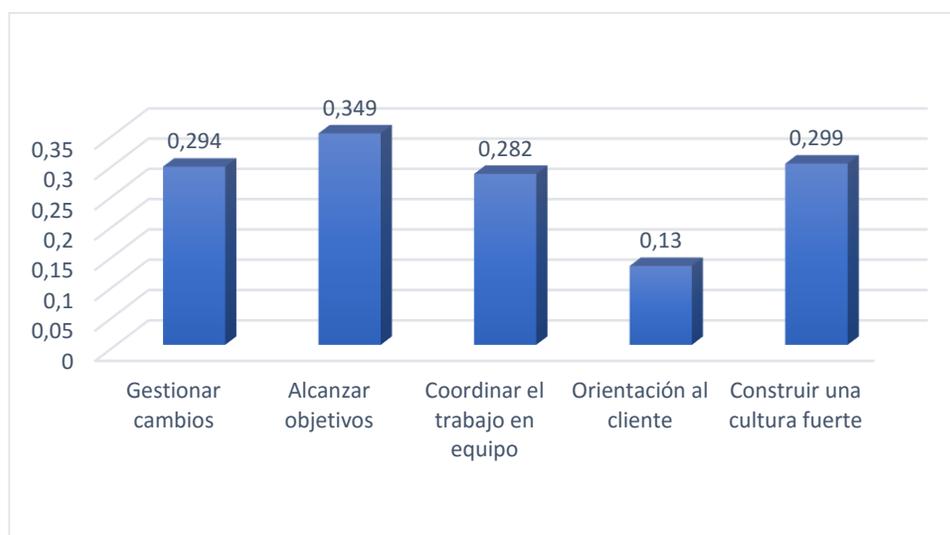


Figura 44. Contraste de la hipótesis específica 3, correlación entre las dimensiones de cultura organizacional y la variable compromiso organizacional

Las dimensiones de la variable cultura organizacional: gestionar cambios, alcanzar objetivos, coordinar el trabajo en equipo y construir una cultura fuerte, se correlacionaron con la variable compromiso organizacional a un nivel de significancia menor a 0,001, e inferior al valor

crítico de 0,05, esto quiere decir que existe una correlación altamente significativa para estas dimensiones con respecto a la variable compromiso organizacional. En cambio, la dimensión orientación al cliente con una significancia de 0,014 no menor a 0,001, pero si a 0,05, tuvo una correlación significativa. Por lo tanto, se puede afirmar que si existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y la variable compromiso organizacional de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo a la información obtenida, se encontró que el nivel que predomina en la cultura organizacional de los empleados de las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito, es moderado, pero necesita ser fortalecido. Debido a que la cultura organizacional tiene relación con la variable compromiso organizacional, se pretende con la propuesta de mejora impactar de manera positiva para mejorar el nivel de compromiso laboral.

Se pudo determinar que la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias que otorga identidad y distingue a una organización de otras, es decir la cultura es la personalidad de una empresa demostrada a través de los comportamientos de sus colaboradores. La cultura de una empresa es un aspecto fundamental hoy en día y su implementación es vital para el logro de los objetivos organizacionales. El implementar una cultura organizacional adecuada constituye la brújula mediante la cual las empresas puedan dirigir su camino hacia el éxito. Por lo cual la presente guía pretende servir de ayuda para los líderes y directivos de las empresas en cuestión, para que puedan alinear a sus colaboradores a los objetivos y valores organizacionales, y de esta manera puedan alcanzar los objetivos deseados. Por lo tanto, al ser una guía de gran importancia para las organizaciones, esta debe ser compartida y transmitida hacia los colaboradores.

En este sentido, la cultura organizacional significativamente puede influenciar la efectividad de una empresa, la moral y productividad de los empleados y la habilidad de la empresa para atraer, retener y motivar a personal con talento (Warrick, 2017). Lamentablemente, las empresas desconocen o no prestan atención a la importancia de la cultura organizacional, por esta

razón se presenta la Guía de fortalecimiento de la cultura organizacional dirigida a los líderes y directivos de las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito-Ecuador.

Con la presente guía se pretende influir en las cinco dimensiones de cultura organizacional para de esta manera acrecentar los niveles de compromiso de los empleados de las PYMES de la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito, estas dimensiones son las siguientes:

- a) Alcanzar objetivos
- b) Gestionar cambios
- c) Trabajo en equipo coordinado
- d) Orientación al cliente
- e) Construir una cultura fuerte

5.1. Objetivo

Fortalecer el nivel de cultura organizacional en las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito mediante la presente Guía de fortalecimiento de cultura organizacional.

5.2. Alcance

La propuesta de mejora está encaminada a mejorar el nivel de cultura organizacional en las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito.

5.3. Propuesta

Tabla 49*Propuesta dimensión Gestionar cambios*

Definición	Evalúa el grado en que los empleados consideran que la organización es eficaz para adaptarse y gestionar el cambio. Está relacionado con la creencia de que los cambios en el entorno pueden afectar a la organización.
Objetivo	Adaptar a la empresa a los cambios del entorno
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los líderes frente al cambio 2. Comunicar a toda la organización sobre los procesos de cambio 3. Escuchar a los empleados sus preocupaciones y ansiedades 4. Tomar en consideración las ideas y la participación grupal.
Metodología/ Técnica	<p>Capacitación Plan de comunicación Encuestas Mesa redonda</p>
Indicadores	<p>Tiempo utilizado para capacitar a los líderes Nº de empleados que conocen los procesos de cambio Nº de ideas tomadas en consideración Nº de preocupaciones satisfechas</p>
Recursos	<p>Impresiones de formatos para recopilación de información Impresión de material visual Sala de reuniones Proyector y portátil Pizarra y marcadores Impresión de trípticos y flyers para capacitaciones</p>

Tabla 50*Propuesta dimensión alcanzar objetivos*

Definición	Evalúa el grado en que los empleados consideran qué tan efectiva es la organización para alcanzar sus objetivos, la medida en que existen objetivos compatibles y alineados y la medida en que los valores compartidos apoyan la mejora y el logro. Está relacionado con la creencia de una búsqueda constante de mejora.
Objetivo	Lograr efectivamente los objetivos organizacionales
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear a los empleados a los objetivos de la empresa 2. Valorar y reconocer a los empleados para que alcancen los objetivos 3. Considerar la opinión de los empleados para definir objetivos 4. Mejorar continuamente y rediseñar los objetivos
Metodología/ Técnica	<p>Talleres grupales Método Kaizen Sistema de recompensas y castigos Gestión por indicadores</p>
Indicadores	<p>Nº de empleados que asisten a los talleres % de empleados que conocen los objetivos organizacionales Nº de indicadores de desempeño implementados Nº de opiniones tomadas en consideración</p>
Recursos	<p>Impresión de material visual con la misión, visión, valores y objetivos Folletos Plantilla en Excel con indicadores de desempeño Sala de reuniones</p>

Tabla 51*Propuesta dimensión Trabajo en equipo coordinado*

Definición	Evalúa el grado en que una organización es eficaz para coordinar el trabajo de los individuos. Está relacionado con la creencia de que los empleados deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos.
Objetivo	Conseguir un trabajo en equipo eficaz y coordinado
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar las habilidades interpersonales y destrezas del personal 2. Alinear a los empleados a los valores organizacionales 3. Utilizar equipos de trabajo en la obtención de metas 4. Trabajar en colaboración y cooperación mas no en competencia entre equipos de trabajo
Metodología/ Técnica	<p>Dinámicas Capacitación Coaching Talleres Empowerment</p>
Indicadores	<p>% de empleados que interactúan en las dinámicas N° de problemas solucionados entre empleados % de empleados que conocen los valores organizacionales</p>
Recursos	<p>Portátil y proyector Cuestionarios Sala para capacitaciones Espacios al aire libre</p>

Tabla 52*Propuesta dimensión Orientación al cliente*

Definición	Evalúa el grado en que una organización apoya la orientación efectiva del cliente. Está relacionado con la creencia de que los esfuerzos organizacionales deben responder a las necesidades de los clientes.
Objetivo	Orientar a la empresa hacia el cliente como fin de los esfuerzos comerciales
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar prioridad al cliente en todos los procesos organizacionales 2. Solventar los problemas y necesidades de los clientes 3. Servir mejor a los clientes 4. Recompensar a quienes se esfuerzan por servir al cliente
Metodología/ Técnica	Capacitación Buzón de quejas, reclamos y recomendaciones Evaluación al personal Sistema de recompensas
Indicadores	N° de quejas y reclamos solventados N° de recomendaciones tomadas en consideración N° de capacitaciones brindadas en el periodo N° de estrategias enfocadas al cliente % de empleados recompensados por servir de mejor manera al cliente
Recursos	Portátil y proyector Pizarra y marcadores Cuentas en redes sociales Sala para capacitaciones o reuniones Impresiones de formularios de quejas, reclamos y recomendaciones

Tabla 53*Propuesta dimensión Construir una cultura fuerte*

Definición	Evalúa la fortaleza de la cultura de la organización. Está relacionado con la creencia de que los valores deben ser compatibles con la efectividad del desempeño organizacional.
Objetivo	Diseñar una cultura firme y efectiva
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar las fortalezas y habilidades de los empleados 2. Comunicar a toda la empresa efectivamente a través de información verídica y oportuna 3. Compartir fuertemente los valores organizacionales para la solución de problemas y para alcanzar los objetivos
Metodología/ Técnica	<p>Talleres grupales Programas de comunicación internos Capacitación Material visual</p>
Indicadores	<p>% de empleados que conocen los valores y creencias de la organización N° de charlas efectuadas en materia de cultura organizacional % de empleados que conocen los objetivos organizacionales N° de empleados que participan en actividades de la organización</p>
Recursos	<p>Pizarra y marcadores Cuenta de correo institucional Impresiones de folletos de cultura organizacional Sala de reuniones Espacios verdes</p>

5.4. Monitoreo

Para que la propuesta de fortalecimiento perdure a través del tiempo es vital que la gerencia brinde apoyo a la presente guía, los líderes deben contribuir con el seguimiento de lo implementado de acuerdo con los indicadores. Con el análisis de los resultados se podrán diseñar nuevas estrategias y se podrá armar un nuevo plan o propuesta para el siguiente periodo el cual logre la mejora continua para un eficaz desarrollo organizacional.

5.5. Evaluación

Se procederá a realizar dos evaluaciones, la primera medirá el aspecto cultural y de compromiso en la empresa antes de la implementación de la propuesta de mejora y, la segunda, evaluará estas dos variables una vez que haya finalizado la implementación de la propuesta. El objetivo será contrastar los resultados para observar el impacto con la aplicación de la propuesta de mejora y con esto se podrán tomar decisiones. Cabe mencionar que para la evaluación se puede utilizar los cuestionarios que se presentaron en este trabajo.

Los líderes deben saber cómo se está moviendo la cultura, si en la dirección correcta o incorrecta, para de esta manera corregir y adaptar la cultura ya que existen cambios influenciados por factores externos e internos a las organizaciones a través del tiempo.

5.6. Cronograma de la propuesta

DIMENSIONES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	I	II	III	IV												
GESTIONAR CAMBIOS	■															
ALCANZAR OBJETIVOS					■											
TRABAJO EN EQUIPO COORDINADO									■							
ORIENTACIÓN AL CLIENTE													■			
CONSTRUIR UNA CULTURA FUERTE													■			

Figura 45. Cronograma de la propuesta de mejora

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La cultura organizacional está inmersa en cada empresa y quienes la demuestran son los empleados que mediante sus comportamientos permiten distinguir su organización de otras, cuando existen comportamientos que no están alineados a la organización estos se pueden corregir mediante la utilización de estrategias y políticas impartidas por los directivos y líderes organizacionales. El tener empleados que no estén alineados a los objetivos de la empresa provocado por una inadecuada cultura organizacional, atraerá problemas para el correcto desarrollo organizativo ya que existirán menores niveles de compromiso laboral.

Con el presente estudio se pudo analizar la incidencia que tiene la cultura organizacional en el compromiso de los empleados de las PYMES de la industria de alimentos y bebidas de cantón Quito. Se respondió la pregunta de investigación al confirmar que si existe relación entre las dos variables (independiente y dependiente), además que el nivel de cultura organizacional en las PYMES de este sector es moderado, distinguiéndose las medianas empresas que poseen un nivel de cultura organizacional moderado con tendencia a un nivel fuerte, en cambio las pequeñas empresas poseen un nivel moderado con tendencia a un nivel débil, para ambos casos la cultura organizacional no es débil. En cuanto al nivel de compromiso organizacional, tanto en pequeñas y medianas empresas demostraron un compromiso medio, existiendo en las medianas empresas una tendencia a un nivel alto de compromiso organizacional.

En cuanto a las características de los empleados sujetos a estudio, se puede destacar que las mujeres tienen una mayor percepción de cultura y compromiso que los hombres. Según la edad,

quienes demostraron un mayor nivel de cultura y compromiso fueron los empleados con edades que comprenden los 20 a 29 años. En cuanto al grado de instrucción, el personal con estudios universitarios alcanzó niveles altos de cultura y compromiso. Según el estado civil, los empleados solteros demostraron mayores niveles de cultura y compromiso organizacional, finalmente, respecto a la antigüedad de los empleados de este sector quienes perciben mayores niveles de cultura y compromiso organizacional son quienes han laborado entre 2 y 5 años. Es decir, existe mayor nivel de compromiso en los empleados con menor antigüedad organizacional según esta investigación.

Además, se encontró que las dimensiones de cultura organizacional que deben ser fortalecidas en las pequeñas empresas son “gestionar cambios” y “trabajo en equipo coordinado” ya que recibieron puntuaciones menores que las dimensiones que obtuvieron puntuaciones altas como lo son: “orientación al cliente”, “construir una cultura fuerte” y “alcanzar los objetivos organizacionales”. Esto quiere decir que en las pequeñas empresas los esfuerzos organizacionales se alinean con las necesidades de los clientes, los valores y creencias son compartidos por sus empleados y, que sus miembros están alineados a los objetivos organizacionales.

En las medianas empresas, las dimensiones que deben ser fortalecidas debido a que obtuvieron menores puntuaciones son: “gestionar cambios” y “coordinar el trabajo en equipo”. Por otro lado, las dimensiones de cultura organizacional que alcanzaron mejores puntuaciones son: “alcanzar objetivos”, “orientación al cliente” y “construir una cultura fuerte”, esto quiere decir que, en las medianas empresas los empleados están alineados a los objetivos organizacionales y se esfuerzan por alcanzarlos, también están alineados hacia la satisfacción de las necesidades sus clientes y los miembros comparten los valores y creencias organizacionales.

Por otro lado, de acuerdo al compromiso existente en las pequeñas empresas de este sector prevalece el compromiso normativo, esto quiere decir que los empleados permanecen laborando en sus organizaciones debido a que tienen una obligación moral con dichas empresas. En las medianas empresas predomina el compromiso de continuidad, en cambio esto significa que los empleados de estas empresas basan su relación de trabajo en lo que reciben a cambio de sus esfuerzos y valoran los costos si deciden dejar sus organizaciones.

6.2. Recomendaciones

Uno de los objetivos específicos descritos en esta investigación fue establecer recomendaciones orientadas a mejorar el nivel de cultura organizacional en las PYMES pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas del cantón Quito, por lo cual, para el logro de dichas recomendaciones se debe tomar en cuenta la importancia de la cultura organizacional en las empresas, el trabajo de los directivos y los líderes se debe enfocar a sus empleados y a la consecución de los objetivos organizacionales a través de un alto nivel de compromiso organizacional. Por lo tanto, se recomienda a los directivos y líderes tomar en consideración la Guía de fortalecimiento de la cultura organizacional que ha sido elaborada con mucho esfuerzo y preparación, ya que abarca una síntesis de posibles estrategias que pueden impulsar a estas empresas hacia el éxito organizacional.

Se recomienda de igual manera, capacitar a los líderes para un cambio en la cultura organizacional, los líderes deben fomentar la práctica de los valores y la demostración de dichos valores hacia sus subordinados mediante el ejemplo. También, deben considerar tener eficaces procesos de contratación de personal que esté alineado a los intereses de la organización, en el caso del personal antiguo, se debe integrar a este personal a las nuevas exigencias de la empresa para el

logro de los objetivos basado en valores y las creencias ya definidas. Para que el personal se sienta motivado y comprometido para lograr sus metas individuales, se recomienda establecer un programa de incentivos o recompensas. Así mismo, un programa de castigos que logre normar o limitar los comportamientos inadecuados.

Se recomienda a las PYMES de este sector, crear un plan de comunicación que logre notificar efectivamente por medio de información veraz y oportuna la misma que facilite la toma de decisiones y permita disminuir la incertidumbre.

Las PYMES de este sector deben enfocar sus esfuerzos para poder adaptarse y enfrentar los cambios de manera efectiva y también deben enfocarse en propiciar el trabajo en equipo para mejorar sus resultados y alcanzar efectivamente sus objetivos organizacionales.

Por último, se recomienda a las PYMES de este sector aplicar estrategias que conlleven a alcanzar un compromiso afectivo, donde los empleados se involucren emocionalmente y se preocupen por alcanzar los objetivos para que sus organizaciones logren tener éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, C., & Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión del futuro*, 20(2), 1-20.
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Ahmad, N., Komal, N., & Hamad, N. (2014). Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.
- Anderson, D. (2017). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change* (4th ed.). London: SAGE.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management* (13th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- BCE. (07 de 12 de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Bertels, S., Howard, J., & Pek, S. (2016). Cultural Molding, Shielding, and Shoring at Oilco: The Role of Culture in the Integration of Routines. *Organization Science*, 27(3), 573-593. doi:10.1287/orsc.2016.1052
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2), 207-215.
- Bohrt, R., Solares, L., & Romero, C. (2014). Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología*, 33-63.
- Bolman, L., & Deal, T. (2013). *Reframing Organizations: Artistry Choice and Leadership* (6ta ed.). Jossey-Bass.
- Brenton, A., & Driskill, G. (2011). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. New Delhi: Sage Publications. doi:<http://dx.doi.org/10.4135/9781483349282>
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, revista latinoamericana*, 1(1), 1-40.
- Caryl, R. (2011). The Investment Model of Commitment Processes. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 2, 218.

- Cernas, D., Mercado, P., & León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63(2), 5.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh: Edinburgh Business School.
- Das, B., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- Dawson, C. (2010). *Leading Culture Change : What Every CEO Needs to Know*. Standford: Standford Business Press.
- EKOS. (06 de 02 de 2018). *EKOS negocios*. Obtenido de Ekos negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- Furaker, B., & Berglund, T. (2014). Job insecurity and organizational commitment. *Revista Internacional de Organizaciones*(13), 163-186.
- Ghosh, S., & Swamy, D. (2014). A literature review on organizational commitment: a comprehensive summary. *International Journal of Engineering Research and applications*, 4(12), 04-14.
- Guinea, V., & Bratianu, C. (2012). Organizational Culture Modelling. *Management & Marketing*, 7(2), 257. Obtenido de <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/266.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional* (4ta ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hodges, M., & Budig, M. (2010). Who gets the daddy bonus? Organizational hegemonic Masculinity and the Impact of Fatherhood on Earnings. *Sociedad y Género*, 24(6), 717-745.
- INEC. (Diciembre de 2017). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.
- Irefin, P., & Ali, M. (2014). Effect of employee commitment on organizational performance in Coca Cola Nigeria. *Journal Of Humanities And Social Science*, 19(3), 33-41.
- Jácome, H., & King, K. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: FLACSO Ecuador.
- Jafr, H. (2011). *A study on Relationship of Personal attributes, Organizational Commitment and Work Performance*. Myrtle Beach: American Hospitality.

- Jain, A., Giga, S., & Cooper, C. (2013). Stress, Health and Well-Being: The Mediating Role of Employee and Organizational Commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), 4907-4924. doi:10.3390/ijerph10104907
- Jochimsen, B., & Napier, N. (2013). Organizational Culture, Performance, and competitive advantage: What next? *Strategic Management in the 21st Century*, 2, 233-254.
- Kessler, L. (2014). The effect of organizational culture on it employees turnover intention in Israel. *Tha annals of the University of Oradea*.
- Kheirandish, M., Farahini, A., & Nikkhoo, B. (2016). The impact of organizational culture on employees' Job Burnout. *Hum Resour Manage*, 3(10), 1-15.
- Khushbo, S. (1 de 12 de 2016). *Your article library*. Obtenido de Funtion and dysfunctions of organisational culture: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/organizational-culture/function-and-dysfunctions-of-organisational-culture/64087>
- Lacave, C., Molina, A., Fernández, M., & Redondo, M. (2015). *Análisis de fiabilidad y validez de un cuestionario docente*. Andorra: Actas de las XXI Jornadas de la enseñanza.
- Lee, M., & Raschke, R. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169. doi:https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004
- Leithy, W. (2017). Organizational culture and organizational performance. *International Journal of economics and management sciencies*, 6(4), 1-6.
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Bellaterra.
- Martin, G. (2014). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89-92.
- Martins, N., & Martins, E. (2003). *Organization Culture*. (O. & Roodt, Ed.) Cape Town: Pearson Education.
- Mendis, M. (2016). Workplace design and job performance: A study of operational level employess. *International Journal of Sientific and Research Publications*, 6(12), 148-153. Obtenido de <http://www.ijsrp.org/research-paper-1216/ijsrp-p6024.pdf>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (2013). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi:dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842
- Mierke, J., & Williamson, V. (2016). *A framework for achieving organizational culture change*. Obtenido de <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/viewFile/7216/6408>
- Minh, B., & Doan, L. (2017). Research Effectiveness of Corporate Culture to Employee's Loyalty at Lilama 7. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences, 2*(1), 43-52.
- Ministerio de Industrias. (07 de 12 de 2013). *Ministerio de Industrias*. Obtenido de Ministerio de Industrias: <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/decreto-757.pdf>
- Mohd, A., Hazlina, N., & Cheng, T. (2015). Linking selective hiring to organizational commitment: Evidence from the hotel industry of Malaysia. *Sciences, 1-10*.
- Muhammad, M. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global Journal of commerce and management perspective, 2*(6), 91-93.
- Narayanan, A. (2016). Talent Management and Employee Retention: Implications of Job Embeddedness - A Research Agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management, 5*(2).
- Oliver, S. P. (2011). *Metodología de la investigación social*. Librería-Editorial Dykinson.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227-232.
- Ovidiu, D. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research, 5*(1), 53.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London: Sage. doi:10.1108/lodj.2001.22.1.50.2
- Pedrosa, I., Basterretxea, J., Fernández, A., Basteiro, J., & García, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿Qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica, 14*(1), 245-254. doi:http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *Aglala, 122-146*. doi:10.22519/22157360.901

- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/877/87722106/>
- Rodriguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rumina, R., & Panna, K. (2010). *Introduction to Culture Studies*. Mumbai: Himalaya Publishing House. Obtenido de <http://www.himpub.com/documents/Chapter978.pdf>
- Sánchez, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. *Cuadernos de estudios empresariales*, 10, 321-342.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebasco, A., & Carrizo, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.
- Sashkin, M. (2001). *Organizational culture assessment questionnaire - user manual*. Washington: Ducochon Press.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W. (2013). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*. Washington DC: Manuscrito inédito.
- Saxon, N. (Abril de 2012). *Universidad Tecnológica Lawrence*. Obtenido de Entendiendo el compromiso organizacional y la satisfacción de la adquisición, tecnología y logística de TACOM: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a558465.pdf>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ra ed.). Jossey Bass.
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schmiedel, T., Brocke, J., & Recker, J. (2015). Culture in Business Process Management: How cultural values determine BPM success. *Business Process Management*, 2, 649-663. doi:10.1007/978-3-642-45103-4_27
- Sihna, K. (2017). *Function and Dysfunctions of Organisational Culture*. Obtenido de Your article library: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/organizational-culture/function-and-dysfunctions-of-organisational-culture/64087>
- Sravanthi, S., & Ramana, D. (2016). Organisation culture and its significance. *Intecontinental Journal of Human Resource research review*, 4(8), 1-6.
- SRI. (07 de 12 de 2012). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>
- Steffens, N., Shemla, M., Wegge, J., & Diestel, S. (2014). Organizational tenure and employee performance: a multinivel analysis. *Group and Organization management*, 39(6), 664-690. doi:10.1177/1059601114553512

- Thokozani, T. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5. doi:10.4172/2223-5833.1000287
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. doi:doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216
- Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v12n1/v12n1a06.pdf>
- Vaziri, S., & Hosein, M. (2017). The relationship between organizational climate, job commitment, and the mediating role of job consciousness. *International Journal of educational and psychological researches*, 3(3), 192-197. doi:10.4103/2395-2296.219424
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. doi:doi:10.1016/j.bushor.2017.01.011
- Yazdi, S., & Fallah, H. (2017). The relationshi between organizational climate, job commitment and the mediating role of job consciousness. *International journal of educational and psychological researches*, 3(3), 192-197. doi:10.4103/2395-2296.219424