



Facultad de Psicología y Relaciones Humanas.

Cultura Organizacional Percibida en Trabajadores Municipales con distinta Actividad Gremial

Tutora: Vanesa Cayun

Alumno: Santiago Piccone

legajo: A0960005137-P1

Mail de contacto: santiagopiccone@gmail.com

Campus: 091 UAI – Centro

Turno: Mañana

Buenos Aires, Argentina

Año 2022

Resumen

Este trabajo analiza la Cultura Organizacional percibida en trabajadores públicos con distinta actividad gremial. Buscando observar si existe una diferencia significativa de dicha variable, entre sujetos que pertenecen a una Organización, sindical en este caso, integrada dentro de otra Organización que la abarca, el Estado. En Argentina, el modelo sindical vigente otorga una relevancia significativa a la actividad gremial como un elemento a tener en cuenta e investigar, dada la alta magnitud de la afiliación gremial y por lo tanto su gran relevancia a nivel social. El objetivo de esta investigación es poder observar si existe una relación entre la actividad gremial y los valores, normas, usos y costumbres que se expresan dentro de una organización, es decir, la Cultura Organizacional; en una muestra de 65 trabajadores públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires nucleados en el Ente Regulador de Servicios Públicos, y por el otro, 65 activistas sindicales de la Unión Personal Civil de la Nación [UPCN] pertenecientes a ese mismo sector de trabajo. Para ello se aplicó un instrumento para medir la Cultura Organizacional percibida, el Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 2000), en su adaptación al castellano (Bonavia & Quintanilla, 1996), el cual se compone por 60 ítems agrupados en 12 subescalas que identifican a su vez 4 dimensiones culturales: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Los resultados brindan un puntaje más elevado en trabajadores públicos activistas sindicales en las 12 subescalas y 4 dimensiones anteriormente mencionadas. Por lo tanto, se concluye que quienes participan de la actividad gremial en su sector de trabajo poseen niveles más altos de Cultura Organizacional.

Palabras-clave: Cultura Organizacional – Trabajadores - Sindicato.

Abstract

This work analyzes the Organizational Culture perceived in public workers with different union involvement. Thus, allowing to observe the significant difference between subjects that belong to an organization, trade union in this case, integrated within another Organization that encompasses it, the State. The objective is to be able to observe if there is a relationship between union activity and Organizational Culture in a sample of 65 public workers from the Autonomous City of Buenos Aires nucleated in the Ente Regulador de Servicios Públicos, and on the other, 65 union activists from the Unión Personal Civil de la Nación [UPCN] belonging to the same work sector. To do this, the instrument was applied to measure the perceived Organizational Culture, the Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 2000), in its adaptation to Spanish (Bonavia & Quintanilla, 1996), which is composed by 60 items grouped into 12 subscales that in turn identify 4 cultural dimensions: Implication, Consistency, Adaptability and Mission. The results give us a higher score in union activist public workers in the 12 subscales and 4 dimensions mentioned above. Therefore, it is concluded that those who participate in union activity in their work sector have higher levels of Organizational Culture.

Key-words: Organizational Culture – Workers - Union.

Índice General

1. Planteamiento del Problema.....	8
1.1 Propósitos y Relevancia de la Investigación	9
1.1.2 Relevancia Social	9
1.1.3 Relevancia Teórica.....	10
1.1.4 Relevancia Práctica.....	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Hipótesis	11
2. Marco Teórico.....	12
2.1 Introducción	12
2.2 Antecedentes.....	16
2.3 Marco Teórico	23
2.3.1 Organización	23
2.3.2 Administración Pública Nacional.....	24
2.3.3 Ente Único Regulador de Servicios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	25
2.3.4 Modelo Sindical Argentino	25
2.3.5 Confederación General del Trabajo.....	28

2.3.6 Sindicato Unión Personal Civil de la Nación – UPCN	28
2.3.7 Cultura Organizacional	29
2.3.8 Clima Laboral	36
2.3.9 Modelo de Denison	37
2.3.9.1 Resultados cualitativos	38
2.3.9.2 Resultados cuantitativos	42
2.3.9.3 Resultados a nivel de sistema	42
2.3.9.4 Resultados a nivel subsistema	43
3. Diseño de investigación	43
3.1 Participantes	43
3.2 Criterios de Inclusión y Exclusión	44
3.3 Metodología	45
3.4 Procedimiento	45
3.5 Instrumento	46
4. Análisis de los resultados	48
4.1 Análisis de variables demográficas	48
4.2 Análisis del puntaje de cultura organizacional percibida según su actividad gremial	54
4.3 Análisis Comparativos	59
4.4 Análisis Correlacionales	76

5. Conclusiones y Discusión	78
5.1 Conclusión	78
5.2 Discusión.....	81
6. Referencias	84
7. Anexo.....	92
7.1 Protocolo de investigación.....	92

Índice de tablas

Tabla I. <i>Descripción del instrumento, cultura organizacional percibida en activistas gremiales y no activistas gremiales</i>	<i>54</i>
Tabla II. <i>Análisis de Normalidad de distribución de resultado de las variables de cultura organizacional percibida y edad</i>	<i>57</i>
Tabla III. <i>Análisis de las diferencias de grupos entre las dimensiones de cultura organizacional percibida y el sexo de los encuestados</i>	<i>59</i>
Tabla IV. <i>Análisis de las diferencias en cultura organizacional entre grupos según su actividad gremial</i>	<i>61</i>
Tabla V. <i>Diferencia entre dimensiones de Cultura Organizacional y Antigüedad Laboral</i>	<i>63</i>
Tabla VI. <i>Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Antigüedad Laboral en quienes se consideran activistas sindicales</i>	<i>66</i>

Tabla VII. <i>Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Antigüedad Laboral en quienes no se consideran activistas sindicales</i>	68
--	----

Tabla VIII. <i>Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Máximo Nivel de Estudios Alcanzado</i>	71
---	----

Tabla IX. <i>Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Magnitud del Salario Recibido</i>	73
--	----

Tabla X. <i>Análisis entre las distintas variables de Cultura Organizacional Percibida en función de la Edad de los encuestados</i>	76
---	----

Índice de Figuras

Gráfico 1. <i>Análisis de la muestra según género percibido</i>	48
Gráfico 2. <i>Análisis demográfico según la percepción de actividad gremial</i>	49
Gráfico 3. <i>Análisis de la muestra según la edad de los encuestados</i>	50
Gráfico 4. <i>Análisis de la muestra según la antigüedad laboral de los encuestados</i>	51
Gráfico 5. <i>Análisis de la muestra según el máximo nivel educativo alcanzado</i>	52
Gráfico 6. <i>Análisis de la muestra según la magnitud de salario que recibe por su empleo actual</i>	53

1. Planteamiento del Problema

Tanto en el mundo empresarial como en el ámbito estatal dentro de América Latina (Ripani et al., 2020) se observan cambios constantes asociados a la innovación a través de nuevas tecnologías que cada vez se actualizan a un ritmo más vertiginoso. En el caso del empleo público se suman los cambios de gobierno que el sistema democrático impone cada cuatro años en el caso de Argentina y en particular en el gobierno de la ciudad que es escenario de nuestro estudio.

Los cambios mencionados, a su vez impactan en las formas de resolución de conflictos en cada ámbito de trabajo, es decir en su Cultura Organizacional. De manera que luego los sujetos inmersos en las instituciones que implementan innovaciones de distinto tipo deben adaptarse a las mismas, muchas veces recurriendo a esquemas de capacitación como así también de dinámicas de diálogo en la que se puede definir la mejor manera de implementar las modificaciones, su ritmo y su manera de transmitirlas a los demás sujetos que deben integrarlas dentro de su Cultura Organizacional (Denison, 1991).

La importancia que adquiere el estudio de esta temática radica en la ausencia de investigaciones sobre el tema en diálogo con el activismo gremial en la región, ya que no se han encontrado estudios que implementen instrumentos para medir variables vinculadas a los trabajadores y la actividad gremial, ni en el ámbito de la empresa ni el estado, solo trabajos de investigación en términos históricos, políticos y económicos, no psicológicos (Oddone, 1975).

A partir de una investigación cercana en el tiempo (Tomada et al., 2018), se destaca a nuestro país como el segundo, luego de Uruguay con mayor tasa de afiliación en Sudamérica. Se considera que en Argentina hay alrededor de 4 millones de trabajadores que se encuentran

afiliados a organizaciones gremiales de distinto sector y rubro, destacándose un porcentaje mayor en asalariados del sector público con un 46%, que en el privado con un 35%, encontrando diferencias por rubro: transporte y almacenamiento 50%, industria 45%, información y comunicaciones 40%, sector primario 37%, entretenimiento arte y recreación 37%, construcción 36%, comercio y reparación 35%, servicios administrativos y de apoyo 33%, salud 28%, enseñanza 27%, restaurantes y hoteles 25%, financieros, inmobiliarios y profesionales 22%. De esta forma se observa de manera considerable el nivel de la afiliación a nivel nacional en el empleo y por ende el nivel de penetración en los sectores de trabajo y de esta manera, la necesidad de investigar el impacto en los trabajadores.

Entonces es que se pregunta: ¿Cómo es la cultura organizacional percibida de trabajadores del Ente Regulador de Servicios Públicos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con y sin actividad sindical?

1.1 Propósitos y Relevancia de la Investigación

1.1.2 Relevancia Social

Se observa al sindicalismo como una variable interviniente en la vida social y cotidiana de los trabajadores, ya que la intervención gremial no solo se expresa a la hora de definir paritarias o vinculada a huelgas o acciones políticas, también el gremio cuenta con espacios de socialización, como locales gremiales en los lugares de trabajo, centros recreativos en los que se interrelacionan sus afiliados y centros de salud, vinculado a la administración de las obras sociales por parte de las organizaciones de los trabajadores y servicios vinculados a la acción social, como entrega de kits escolares, regalos por el día del niño y colonia de vacaciones para los hijos de los afiliados (Thompson, 1985).

1.1.3 Relevancia Teórica

La relevancia teórica del estudio radica en que permite observar la variable vinculada a la actividad sindical, y describir una de las maneras en que incide dentro del funcionamiento de una organización, ya que podemos observar a la misma y su incidencia dentro de los niveles de cultura organizacional en los sujetos.

1.1.4 Relevancia Práctica

Cuando una organización o empresa debe adaptarse a los cambios que se imponen desde dentro, desde su contexto social o económico, se verá en la necesidad de modificar en alguna medida la cultura de la organización para poder alinear las demandas del entorno, los intereses individuales de sus integrantes y la misión de la organización o empresa. Es aquí donde se encuentra la relevancia práctica de la investigación, que permite observar las fortalezas y debilidades a nivel de cultura organizacional que posee el grupo objeto de los cambios mencionados, para facilitar de esta manera distintas estrategias teniendo en cuenta los resultados de dimensiones como Implicación, Misión, Adaptabilidad y Consistencia. Por otra parte, en dicho proceso de cambio se destaca la relevancia social, ya que el mismo estudio permite integrar las dificultades y fortalezas de los sujetos, no solo con el objetivo de la Organización que podrá ser de mayor productividad, por ejemplo, sino también con el fin de sostener el bienestar de los sujetos, introduciendo el desafío de cambio en la medida que no genere un factor de conflicto para los trabajadores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Indagar si existen diferencias significativas en la Cultura Organizacional percibida en empleados públicos Nacionales y activistas gremiales del Ente Único Regulador de Servicios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar diferencias entre variables demográficas: sexo, edad, estado civil, zona de residencia, máximo nivel de educación alcanzado, antigüedad en el organismo, sueldo y si tiene familiares trabajando en la institución.
2. Describir la cultura organizacional percibida de empleados públicos municipales y de los activistas gremiales del Ente Regulador de Servicios Públicos.
3. Identificar si existen diferencias significativas entre ambos grupos según variables demográficas.

1.3 Hipótesis

H1: Se encuentra mayor puntuación en las dimensiones de cultura organizacional percibida, en trabajadores activistas sindicales que en los trabajadores sin actividad sindical.

H2: Se encuentra mayor puntuación en las variables “trabajo en equipo” y “Aprendizaje organizativo” de cultura organizacional percibida, en trabajadores activistas sindicales.

H3: Se encuentra mayor puntaje en activistas sindicales con mayor antigüedad laboral.

2. Marco Teórico

2.1 Introducción

En Argentina, los sindicatos suelen estar dentro de la discusión de todo tipo de modificaciones al medio ambiente de trabajo, ya sea en cuanto a la implementación de tecnologías novedosas como así también a cambios en la dinámica de trabajo. Pero además de tener en cuenta éste impacto a nivel político, de la presencia gremial en los ámbitos de trabajo, en mesas paritarias de discusión y toma de decisión sobre parte de los destinos de las Instituciones, vinculado al impacto en los trabajadores, se observa la posibilidad de analizar si el sindicato influirá en cada uno de ellos, en particular en lo referente a la cultura organizacional de quienes participan activamente dentro de la organización gremial (Godio, 2000).

Observando que la participación gremial es una actividad dentro de una organización (el gremio) que integra a otra organización que la abarca, en este caso es el Estado, pero bien puede ser una empresa, se trabajó a partir de la hipótesis de que quienes participaran de dos organizaciones, una dentro de la otra, poseerán mayor cultura organizacional que quienes no tuvieran participación sindical. Así como también se tuvo en cuenta la cuestión simbólica gremial que además de ser una organización que se desprende de otra, los valores profesados en ésta última (el gremio) exaltan expresamente los valores de la cultura organizacional y lo positivo en términos de empoderamiento para las comunidades, en este caso de trabajadores, de organizarse (Tangari, 2015).

Este estudio pretende describir la cultura organizacional percibida por los trabajadores del Ente Regulador de Servicios Públicos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y las diferencias significativas en las apreciaciones que se presentan entre quienes se encuentran

organizados en el sindicato del mismo sector, el gremio Unión Personal Civil de la Nación, y aquellos que no.

El trabajo se nutre del campo de la psicología laboral, donde se destaca la cultura organizacional como una temática vinculada a distintas facetas de las organizaciones, como también lo son el clima organizacional (Schein, 1985), la salud organizacional (Gilli, 2007), el liderazgo (Hersey & Blanchard, 1969) y la satisfacción en el trabajo (Robins, 1998) entre otras. Schein (1985), sostiene que la cultura organizacional se origina dentro de un grupo de trabajo, referido a los vínculos que se dan entre los integrantes que tienen uno o varios objetivos de trabajo para el cuál necesitan organizarse, dando respuesta a distintos desafíos, enseñando luego formas de resolución de los problemas frecuentes a los nuevos miembros del grupo, así como también se expresarán modelos de percibir, pensar y sentir problemáticas cotidianas. Estas formas de resolución de problemas se encuentran integradas de afirmaciones sobre la realidad que incluyen el tiempo, el espacio, la naturaleza humana, su actividad y formas de vincularse entre integrantes del grupo. Estas afirmaciones luego se vuelven implícitas para pasar a un plano inconsciente.

A partir de estas premisas se intenta analizar y comprender el impacto de la cultura organizacional sobre el trabajador, el cual es atravesado en principio por la institución estatal, y luego a su vez por la organización gremial de la cual puede o no, formar parte. En este trabajo se eligió el sector público por su fácil acceso y transparencia de procesos, al ser una organización destinada al servicio social y con auditoría pública, por otra parte, se concibe a la organización gremial como una institución en función del bienestar de los trabajadores dentro del Estado, con lo cual podemos observar al sindicato como una Organización dentro de otra (Little, 1989).

Para llevar a cabo este análisis, se utilizó el Denison Organizational Culture Survey [D.O.C.S.] de Denison y Neale (1994), un cuestionario autoadministrado que mide y evalúa la cultura organizacional percibida en instituciones, empresas y grupos de trabajo. Se integra por 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas expresadas en el modelo de cultura organizacional de Denison, agrupadas en 4 dimensiones o rasgos culturales. Este instrumento fue diseñado para examinar el modo en que los miembros de una organización perciben la cultura organizativa de la misma.

Por lo tanto, el cuestionario mencionado anteriormente permite observar como en las culturas constructivas se alienta a sus miembros a interrelacionarse de forma positiva con los demás. Las cuatro dimensiones que se incluyen en el estilo constructivo son: cultura de logros, cultura de superación personal (autorrealización, cultura humanista y cultura de afiliación). En cambio, en las culturas pasivo-defensivas, los miembros de las organizaciones creen que deben estar atentos y proteger su estatus de los demás, de forma que no puedan verse amenazados. Las cuatro dimensiones que se incluyen en este estilo son: cultura de aprobación, cultura convencional, cultura de la dependencia y cultura de la evitación. Por último, las culturas agresivo-defensivas esperan que sus miembros enfoquen sus tareas de forma agresiva y competitiva con el fin de proteger su estatus y posición dentro de la organización. Las cuatro dimensiones que se incluyen son: cultura de oposición, cultura de poder, cultura competitiva y cultura perfeccionista (Cooke & Szumal, 1993; Nous Group, 2013; Zeine et al., 2011).

La muestra trabajada en esta investigación fueron trabajadores del Ente Único Regulador de Servicios Públicos, que surge a partir del artículo 138 de la Constitución porteña que lo crea, en el ámbito del Poder Ejecutivo, con las características descriptas de persona jurídica,

autárquica, independencia funcional y legitimación procesal. La función principal del ente es controlar los servicios públicos en defensa y protección de los usuarios y consumidores, velando por las leyes que se dicten al respecto, promoviendo mecanismos de participación de usuarios y consumidores de servicios públicos (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996).

Comprender lo que sucede en la psiquis de los individuos que son parte de organizaciones sindicales e instituciones estatales como el Ente mencionado a través de sus percepciones, nos ayudará a profundizar los conocimientos en esta temática, los cuales pueden ser utilizados para fundamentar diversas propuestas que ayuden a desarrollar instituciones y organizaciones con mejor clima organizacional (Arriola Miranda et al., 2011).

La muestra se compone por 69 hombres, 59 mujeres y dos personas mas que se perciben con un género distinto, de los cuales 65 se consideran activistas gremiales y 65 se perciben como no activistas sindicales. Los resultados obtenidos en las 12 subescalas del D.O.C.S., arrojan puntajes de mayor magnitud en trabajadores públicos activistas gremiales, confirmando la hipótesis de trabajo, concluyendo que los altos niveles de Cultura Organizacional coinciden con los sujetos que participan en la actividad sindical. Destacándose las variables que según otras investigaciones en las que se aplicó el mismo instrumento de medición de cultura organizacional, “trabajo en equipo” y “comunicación” son las que mejor predicen el desempeño, por lo cual nos permite reflexionar acerca de la relevancia práctica de este tipo de investigaciones ligadas a la variable de la actividad sindical.

2.2 Antecedentes

En la recopilación de antecedentes se procuró seleccionar trabajos cuyas temáticas de indagación se centrarán en la cultura organizacional, así como también en los métodos utilizados para medir la misma. Se incluyen libros, ponencias, tesis y artículos científicos de investigaciones situadas en Ecuador, México, España y Estados Unidos, donde se desarrollaron los instrumentos para medir el objeto de estudio mencionado. Se realizó un recorte temporal para la búsqueda acotado a los últimos 10 años.

Troya Azuero (2019), en la Universidad Abierta Interamericana, en Buenos Aires Capital Federal, indaga sobre la cultura organizacional en la empresa “Importadora y Rectificadora Autopartes S.A.” realizando un diagnóstico socio-psicológico que constituyó en la descripción del estado de situación de la organización mencionada vinculado a su funcionamiento a partir de variables socio-psicológicas de influencia en la cultura organizacional de la empresa. Implementando en su investigación instrumentos de metodología cualitativa y cuantitativa sobre 15 sujetos que integraban la totalidad de la empresa, administrándoles el Cuestionario Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional, la entrevista individual semiestructurada y Focus Group. Obteniendo resultados que expresaron disfuncionalidad en la comunicación, bajo nivel de cumplimiento de normas y procedimientos y elevada desmotivación laboral, que permitieron brindar recomendaciones con el objetivo de mejorar la magnitud de algunas dimensiones de la cultura organizacional, para desarrollar en el mediano y largo plazo.

En el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina, Lupano Perugini (2017), desarrolló una investigación con el objetivo de observar la existencia de diferencias a nivel organizacional, según variables individuales y a nivel de las características de

la institución, buscando analizar la existencia de algún tipo de relación con el desempeño a nivel colectivo e individual. Con una muestra de 569 empleados argentinos, 288 hombres y 281 mujeres, pertenecientes a empresas públicas y privadas, la mayoría con residencia en Capital de Buenos Aires y alrededores. El instrumento utilizado fué el Inventario de Virtudes Organizacionales y algunas encuestas complementarias como la sociodemográfica, de satisfacción laboral, desempeño organizacional e individual. Los resultados arrojaron información que permitió establecer que quienes ocupan una posición de liderazgo y tienen mayor edad expresan niveles más altos de Significado e Inspiración. Así como también en las empresas más grandes, los resultados arrojaron magnitudes menores en cuanto a niveles de Apoyo y Respeto, correlacionando todas las virtudes de forma significativa con los niveles de Performance y Satisfacción.

Santa Cruz y Toro Cifuentes, abordan la temática de la cultura organizacional vinculada a factores de riesgo psicosociales en organizaciones de Chile, Santiago. Analizando en particular tres dimensiones de la cultura organizacional sostenidas por Hofstede, que son “orientación a resultados/procesos, tareas/personas y control estricto/laxo. Y por parte de los factores psicosociales del ambiente laboral se tuvieron en cuenta: acoso, liderazgos destructivos, desbalance esfuerzo-recompensa, distrés psicológico y vulnerabilidad laboral. Se administró una encuesta a una muestra de 1995 trabajadores que a través de una observación de clases latentes se obtuvieron datos de seis patrones de percepción de la cultura laboral. Los resultados expresan que los sujetos que percibieron una cultura con tendencia hacia los resultados y tareas, así como también ambivalente y desequilibrada en control, obtuvieron una tendencia mayor a estar expuestos a factores de riesgo psicosocial. Concluyendo con una sugerencia hacia los

profesionales de recursos humanos o mandos medios con poder de decisión en la organización del trabajo en favorecer las prácticas culturales centradas en los trabajadores.

Otro estudio que analiza la cultura organizacional es el realizado por Fonseca Herrera y Curz Torrez (2019), que observa la relación entre el Compromiso hacia la organización de los trabajadores, que se comprende con los factores emocionales y actitudinales hacia la organización así como su deseo de establecerse en ella y sus percepciones morales y valores, y su bienestar subjetivo, comprendido en una evaluación afectiva y cognitiva que hace el sujeto sobre la satisfacción con su propia vida. Para esto se administró el instrumento de Compromiso Organizacional y el módulo básico del Bienestar Autorreportado [BIARE], a 230 trabajadores de una institución educativa pública de nivel superior en el Distrito Federal de México. Las conclusiones reportaron un incremento en el Compromiso hacia la organización, genera un incremento en el Bienestar Subjetivo de los trabajadores y la relación positiva que hay entre las variables es recíproca.

En la Universidad Agraria de La Habana, Cuba, Gonzalez y Orta (2017), indagan mediante una investigación de tipo descriptiva-explicativa, proponiendo como objetivo general definir los elementos de la Cultura Organizacional en profesores universitarios de ciencias sociales y humanísticas. Realizado utilizando una metodología mixta, llega a la conclusión de que los docentes participantes de la muestra, no se encuentran impactados por el Síndrome de Desgaste Profesional, pero sí expresan síntomas del mismo. Los resultados indican que la aparición de éstos síntomas estarían vinculados por elementos culturales relacionados con la carga laboral, magnitud del salario e inadecuadas condiciones de trabajo.

Vesga Rodríguez et al. (2020) realizaron una investigación bajo un diseño correlacional simple, con el objetivo de establecer la relación entre la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. La muestra se integró por 558 participantes de cuatro instituciones de educación superior. El instrumento utilizado para la evaluación de las variables fué una adaptación para Colombia del Organizational Culture Assessment Instrument [OCAI] y la encuesta Disposición al Cambio Organizacional, mostrando en los resultados relaciones significativas entre los factores del primero instrumento mencionado y las macro y micro dimensiones del último. Así como también se encontraron diferencias significativas en grupos de cada una de las 4 instituciones, particularmente en las dimensiones “grupal” y “organizacional” de la Disposición al Cambio, en el tipo de cultura jerárquica y en el factor organizacional. Así es que se concluye en que los aspectos organizacionales y de la comunicación institucional están particularmente relacionados con la cultura organizacional.

La mayoría de los estudios de investigación cuantitativa, utilizan el instrumento Denison Organizational Culture Survey (Bonavia et. Al., 2009), que mide la cultura organizacional percibida en términos generales, mientras que uno de los estudios incorporados utilizó el Organizational Culture Inventory (Cooke & Lafferty, 1989), que describe tres perfiles de cultura organizacional percibida de los cuáles uno de ellos coincide con el D.O.C.S., que es el perfil de cultura organizacional constructiva. Para finalizar se incluye un estudio de revisión documental sobre la forma de medir la cultura organizacional entre los años 2005 y 2015.

En la ciudad de Mérida, Yucatán, México, Vargas Echeverría y Flores Galaz (2019) realizaron una investigación que tuvo el objetivo de determinar si la cultura organizacional y la satisfacción laboral son predictores del desempeño laboral en una muestra que constó de 74 hombres y 114 mujeres bibliotecarios/os de la ciudad mencionada, a los cuales se les

administraron el Denison Organizational Culture Survey (Bonavia et al., 2009), el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota (Weis et al., 1967) y la Escala de desempeño Laboral para Bibliotecarios. Los datos obtenidos de la muestra permitieron identificar los factores: Responsabilidad/calidad; actitud de servicio; Comunicación; Trabajo en Equipo y Protección al medio ambiente, propios de la cultura organizacional y la satisfacción laboral, como los que mejor predijeron el desempeño laboral en la muestra mencionada.

En España, los investigadores de la Universidad de Valencia Bonavia et al. (2010), realizaron la adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison (Denison & Neale, 2000). El cuestionario está compuesto por 60 ítems que identifican 12 tipos culturales, que a su vez se agrupan en 4 dimensiones: empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades y consistencia. La adaptación al castellano en este caso se aplicó a 488 personas pertenecientes a 39 grupos de “Investigación y Desarrollo” (I+D) tecnológicos de la Universidad Politécnica de Valencia. La estructura del modelo original se replica casi en su totalidad, brindando resultados que permite observar propiedades psicométricas adecuadas a partir de la validez y fiabilidad obtenida.

Zaderey y Bonavia (2015) en la Universidad de Valencia, España, desarrollaron una investigación con el objetivo de analizar la validez convergente de la versión en español del Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison, o D.O.C.S., (Bonavia et al., 2010) anteriormente mencionado y el Organizational Culture Inventory, u OCI, (Cooke & Lafferty, 1989), el cual se integra de subescalas en su estructura que permiten describir tres estilos de perfiles culturales organizacionales: Cultura organizacional constructiva, pasivo defensiva y agresiva defensiva. Para de ésta manera evaluar, la validez convergente a través de correlaciones de Pearson, sobre la base de una muestra de 344 miembros de la Universidad de Valencia,

España, se obtuvieron resultados que señalan que el D.O.C.S. se ajusta de manera deficiente al estilo de Cultura Organizacional descrito en el OCI, como Cultura agresiva-defensiva, sin embargo se encontraron altas correlaciones entre todas las dimensiones del D.O.C.S. con la dimensión, perfil o estilo de Cultura Constructiva del OCI, denotando equivalencia psicométrica y conceptual entre los dos cuestionarios principalmente en esta dimensión, lo que permite observar que el D.O.C.S. es un instrumento destacado por tener gran capacidad de evaluación en miembros de organizaciones con cultura constructiva.

Otra investigación sobre cultura organizacional, en la que también se utilizó el instrumento OCI (Cooke & Laferty, 1989) anteriormente mencionado, fue la realizada por Mendoza Martínez et al. (2013), en la ciudad de México, con el objetivo de definir el perfil de cultura organizacional de los trabajadores de una empresa de clase mundial, aplicando el instrumento mencionado, a una muestra de 92 trabajadores que permite caracterizar a los trabajadores investigados puntuando altamente las subescalas de factores “plenamente humana” en contraposición de los altamente productiva. Pudiendo aplicar un análisis factorial de los reactivos correspondientes a cada subescala, y el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, denotando una alta confiabilidad y validez de los mismos. Los resultados destacaron las subescalas Seguridad e higiene, la Apreciación de la productividad, el Liderazgo y la Equidad, de la dimensión Altamente Productiva, así como también se destacaron de la dimensión Plenamente humana, la Sustentabilidad, el Trabajo en equipo, el Ambiente laboral y el Desarrollo humano, expresando luego las correlaciones entre las subescalas mencionadas como directas y significativas.

El último estudio incorporado, expresa un análisis de revisión documental para actualizar la información sobre la forma de medir la cultura organizacional, realizado por Carrillo Punina

(2016), desde la Universidad de las Fuerzas Armadas en Ecuador. Revisaron 43 documentos publicados en las páginas web Scielo, ProQuest y Redalyc, entre los años 2005 y 2015. Los resultados brindaron que los factores en los que se mide la cultura organizacional son los vinculados a la estrategia, la estructura, el trabajo en grupo, el liderazgo, los propietarios o dueños del patrimonio, la innovación, la orientación a los resultados y la orientación hacia las personas. Concluyó destacando la importancia de continuar realizando investigaciones sobre nuevos instrumentos, variables, métodos y modelos de cultura organizacional.

De acuerdo a los antecedentes encontrados podemos resaltar una relación en las dos metodologías mencionadas para medir la cultura organizacional presentadas en ésta investigación como lo son el D.O.C.S. y el OCI, de esta manera se valida al D.O.C.S. como un instrumento que mide de forma satisfactoria la Cultura Organizacional Percibida que en el OCI se menciona como constructiva. Así es que en ésta investigación se podrá observar la diferencia significativa entre trabajadores con actividad gremial, que a diferencia de los sujetos que no se encuentran dentro de éste último grupo, tienen mayor puntuación en cultura organizacional constructiva, por lo cual los resultados permiten preguntarnos en futuras investigaciones, si la actividad gremial es garantía de mayor salud ocupacional, a partir un mejor clima laboral que se dá en grupos con mayor cultura organizacional constructiva.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Organización

Si bien desde la mayoría de los autores que explican la Cultura Organizacional se destaca a la misma como sistema social, es posible definirla en principio como estructura de acción, es decir, un agrupamiento de personas que organizan sus actividades para realizar un objetivo común mediante la división de tareas y funciones, y mediante el establecimiento de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Las *tareas* son cometidos o misiones a realizar de manera limitada, es decir, con un principio y un final, ésta misión deberá ser explícita y desarrollarse en un tiempo preciso, y las agrupaciones de tareas se llamarán *funciones*. De ahí que la palabra funcionario esté vinculado a un cargo que contempla la ejecución de funciones. Un equipo de fútbol, una universidad, o una empresa, vulgarmente se los pueden llamar instituciones, sin embargo, las mismas no dejan de ser organizaciones que en todo caso están permitiendo concretar una institución (Rentería Pérez, 2009).

Cómo describe Zepeda Herrera (1999), una organización integra no solo sujetos, sino una filosofía en la que se comprenden las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades referidos a la misma, que suelen describirse en la visión, la misión, los valores y el objetivo estratégico. Así como también una organización comprende un nivel cultural del que depende el clima laboral de los equipos de trabajo que pueden mostrar distintos tipos de cumplimiento de los objetivos específicos, los distintos tipos de liderazgos y los elementos culturales vinculados a la forma de solución de problemas. Otro elemento que se destaca, son los procesos de organización relacionados a la capacitación y promoción de valores e instrumentos técnicos que puedan estar implementados.

2.3.2 Administración Pública Nacional

La Administración Pública es el conjunto de organismos estatales que realizan las funciones administrativas del Estado argentino. En general abarca a los distintos entes y dependencias que integran el Poder Ejecutivo Nacional [PEN], y no abarca los poderes ejecutivos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como las administraciones municipales (O'Donnel, 1985).

La Administración Pública no incluye el Poder Legislativo ni el Poder Judicial. Tampoco abarca las empresas estatales ni entes privados que prestan servicios públicos. Incluye en cambio a las entidades públicas descentralizadas y las especializadas, como los centros de enseñanza, hospitales y museos (Cao et al., 2007).

El Gobierno de la Ciudad de Autónoma Buenos Aires de Argentina, es un caso particular, ya que desde el año 1996 está estructurado mediante un régimen de autonomía en virtud de lo establecido por la Reforma de la Constitución Argentina del año 1994 (art. 129). Dicho régimen de autonomía, se encuentra expresado en sus características por la Ley Nacional N° 24.588 y la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires de 1996 que, de acuerdo a lo ordenado por la Constitución Nacional (1994), se estableció un régimen republicano, con los tres poderes clásicos (ejecutivo, legislativo y judicial), órganos de control como por ejemplo el Ente Único Regulador de Servicios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (en cuál se vincula la muestra trabajada en ésta investigación), y un régimen comunal. El titular del Poder Ejecutivo a nivel municipal, se presenta como el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

2.3.3 Ente Único Regulador de Servicios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El Ente Único Regulador de los Servicios Públicos, es un organismo dependiente de la legislatura porteña, cuya función es promover mecanismos de participación de usuarios y consumidores de servicios públicos de acuerdo a lo que reglamente la ley. De esta manera la Ciudad garantiza la defensa de los consumidores y usuarios de bienes y servicios, en su relación de consumo, contra la distorsión de los mercados y el control de los monopolios que los afecten. Así mismo tiene por objeto proteger la salud, la seguridad y el patrimonio de los consumidores y usuarios, asegurándoles trato equitativo, libertad de elección y el acceso a la información transparente, adecuada, veraz y oportuna. Una de las formas de ejercer este rol es por ejemplo, la sanción de los mensajes publicitarios que distorsionen su voluntad de compra mediante técnicas que la ley determine como inadecuadas (Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1996).

El Ente ejerce el control, seguimiento y resguardo de la calidad de los servicios públicos prestados por la administración central o descentralizada o por terceros, así como el seguimiento de los servicios cuya fiscalización realice la Ciudad de Buenos Aires en forma concurrente con otras jurisdicciones, para la defensa y protección de los derechos de sus usuarios y consumidores, de la competencia y del medio ambiente, velando por la observancia de las leyes que se dicten al respecto (Ley 210, 1999).

2.3.4 Modelo Sindical Argentino

Una de las bases legales sobre la que se sostiene el Modelo Sindical Argentino, refiere a la constitución de 1957, en la que se incorporó el artículo 14 Bis, como síntesis de la reforma

constitucional de 1949, en la que el General Perón incorporó los derechos de los trabajadores, la familia, de la ancianidad, de la educación y la cultura, entre otros (Segovia, 2019).

Así es que en la actual Constitución Nacional (1994), parte del artículo 14 bis dice textual: "... Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo...", (página 7).

El sindicato es una organización representante de los trabajadores de una misma actividad, sector o profesión, que surge en la historia de la humanidad a partir de la unión de los mismos trabajadores en asociaciones para garantizar la defensa de sus intereses comunes, de sus salarios y las condiciones laborales. En una búsqueda permanente de una vida más digna los trabajadores encuentran hoy por hoy en el sindicato la tribuna desde la cual pueden alzar su voz ante las dificultades que la misma sociedad a la que pertenecen presenta para alcanzar esa dignidad (Little, 1989).

Es desde el sindicato como institución insustituible de los trabajadores organizados que el pueblo asalariado, orienta su accionar a tener una participación activa en el destino de las naciones (Little, 1989), procurando ocupar un espacio en la mesa de decisiones, ya sea a manera de ocupar bancas parlamentarias en el orden nacional, provincial o municipal, de modo de tener sus propios representantes dentro del gobierno democrático elegido, como así también participando desde la organización a nivel nacional más grande de sindicatos, la Confederación General del Trabajo [CGT].

El tema salarial, la jornada laboral, la salud y seguridad en el trabajo, mejorar la calidad de vida de los representados, la seguridad social (seguro de enfermedad, seguro de desempleo,

asignaciones familiares, jubilación en tiempo o anticipada, etc.) son todas temáticas que forman parte de los intereses primarios del quehacer de la vida sindical, a partir de ahí la mirada de la organización gremial se dirige a proyectar y poner en práctica otras actividades que hacen al futuro de la familia trabajadora y de la misma organización, como el reentrenamiento laboral en las nuevas maquinarias y tecnologías, la capacitación de los trabajadores en los distintos órdenes, la formación de cuadros sindicales para la renovación de las conducciones (Godio, 2000).

Todos estos temas son tratados, considerados, debatidos y acordados en el marco de lo que se conoce como negociaciones colectivas, ámbito donde se da origen a la creación, o bien modificación o actualización del Convenio Colectivo de Trabajo (Ley N° 20744, 1974) que es la normativa que regula la relación laboral entre las partes, empleadora o patronal, y la trabajadora en la figura del sindicato que corresponda. Específicamente, en lo que se identifica en el caso del modelo sindical argentino como paritarias, se refiere a una figura adicional al convenio colectivo de trabajo que en el marco legal del contexto laboral se discute exclusivamente las mejoras o recomposiciones salariales, como otras cuestiones específicas para el desarrollo de la jornada laboral.

Con la globalización instalada en la última década del siglo XX el sindicato fue extendiendo el alcance de su rol como actor social, y de existir como organización para mejorar las condiciones salariales y de trabajo, comenzó a ocuparse no solo de la vida integral del trabajador y su grupo familiar, sino de una participación y protagonismo activo en la vida de las comunidades, supliendo incluso en algunos casos al Estado ausente, se trate del nacional, provincial o municipal (Ley N° 23.551, 1988).

2.3.5 Confederación General del Trabajo

Fundada el 27 de septiembre de 1930, la Confederación General del Trabajo de la República Argentina, es la central sindical más importante del país a lo largo de toda la historia del sindicalismo argentino hasta la actualidad. En sus principios fue integrada por socialistas, comunistas e independientes, y luego del año 1945 ha tenido mayoría de gremios con identidad peronista, el movimiento político vinculado al Ministro de Trabajo y luego presidente de la Nación, Juan Domingo Perón (Godio, 2000).

Es de esta forma que a partir de las elecciones de 1946 que el General Juan Domingo Perón triunfa integrando parte de tres partidos: el Laborista, la Unión Cívica Radical Junta Renovadora y el Partido Independiente, la CGT habría de llamarse la “columna vertebral” del movimiento peronista, y en los hechos participando del gobierno mediante dos dirigentes sindicales en ministerios estratégicos. Por un lado, Juan Atilio Bramuglia de la Unión Ferroviaria, fue nombrado como ministro de Relaciones Exteriores y por el otro el socialista Ángel Borlenghi fue designado en el Ministerio de Interior (Oddone, 1975).

2.3.6 Sindicato Unión Personal Civil de la Nación – UPCN

Los antecedentes que dan origen a la Unión del Personal Civil de la Nación [UPCN] se remontan a la década de 1930 con la Liga Argentina de Empleados Públicos (la cual desarrollaba actividades mutuales, culturales y deportivas, entre otras) y la Confederación del Personal Civil de la Nación. Durante 1948 con el General Perón en la Secretaría de Trabajo y Previsión, esa Liga se empieza a transformar en una semi organización gremial. En ese año, se otorgan las personerías gremiales a la mayoría de los gremios que hoy están en vigencia, UPCN posee la N°95 (Tangari, 2015).

Según afirman Etchemendy y Filc (2001), el sindicalismo argentino en su evolución fue desarrollando diversas maneras de adaptarse y en particular en la década de los 90' al neoliberalismo que hegemonizaba la región, en el caso de Argentina, el gobierno de Carlos Saúl Menem ejecutó una reforma administrativa que significó un recorte del empleo en la administración pública y en cuanto a las reglamentaciones laborales para los trabajadores del empleo público una reforma y flexibilización de las mismas. Dicha descentralización impactó a nivel estructural en los sindicatos del sector público. Los principales sindicatos afectados fueron UPCN (Unión Personal Civil de la Nación) y ATE (Asociación de Trabajadores del Estado).

El estudio de Etchemendy y Flic (2001) concluye que a través de un acuerdo estratégico entre el gobierno y UPCN, se “logró proteger en gran medida a sus miembros del recorte de empleo, e incluso logró mejorar su estructura organizativa” (s/p), a diferencia de ATE que se vio gravemente perjudicada como Organización ya que no logró proteger a sus afiliados por no formar parte del Comité Ejecutivo para la Coordinación de la Reforma Administrativa [CECRA], que era el espacio destinado a rediseñar el Estado a nivel administrativo. Queda en evidencia entonces, en dicho estudio, la forma en que UPCN con prácticas neo-corporativas, consiguió proteger mejor el empleo de sus afiliados que desde la posición combativa de ATE.

2.3.7 Cultura Organizacional

Deal y Kennedy (1985) expresan que la cultura organizacional se compone de valores y creencias específicas que comparte un grupo de sujetos, lo cual influye en su conducta. Se comprende que esta cultura al ser aprendida se modifica con las distintas experiencias de sus miembros y por lo tanto puede ser modelada si se logra entender la dinámica del proceso de aprendizaje de la misma.

Según Schein:

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, 1988).

Como puede observarse, el autor concibe la cultura organizacional como un proceso en el que se transmiten aprendizajes sobre cómo resolver problemas específicos y en esa enseñanza no solo se transmiten procedimientos operativos sino también una forma de comprenderlos en relación también al grupo y a cómo éste comprende y percibe la realidad dentro de esa organización en particular.

Arriola Miranda et al. (2011), no contemplan la existencia de inconsistencias dentro de las organizaciones, supone que la cultura organizacional es compartida en su totalidad y que sus manifestaciones se expresan en los distintos niveles culturales. Desde esta concepción, basada en la teoría de los sistemas Davis y Newstrom (1991), analizan a las variables como la estructura, el tamaño, la tecnología como dependientes del ambiente organizacional, es decir, que del ambiente surgen contingencias que los gerentes deben identificar para poder adaptar la organización a los nuevos desafíos. De esta forma, la cultura se observa como una dimensión que impacta altamente en el equilibrio y la eficacia de la organización. Así es que, para facilitar la adaptación de la empresa u organización a los nuevos desafíos que impone el ambiente, será pertinente cambiar la cultura organizacional.

El cambio de las conductas de cada uno de los sujetos que integra la organización será el objetivo necesario para poder lograr el cambio organizacional deseado, teniendo en cuenta que la

conducta de las personas estará orientada por valores integrados en la cultura organizacional. A partir de esta concepción es que se afirma que las organizaciones o empresas tienen una cultura, asumiendo a esta última como una variable que puede ser manipulada mediante estrategias gerenciales, es decir, tomando decisiones de cambio desde el nivel político, verticalmente desde el nivel de mayor responsabilidad. Lo que se pretende entonces es que los individuos modifiquen antiguos patrones de conducta y adquieran nuevos, mediante la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de la intervención de los directivos. De esta manera, se intenta lograr que las nuevas políticas institucionales sean internalizadas por todos los participantes de la organización, fortaleciendo así la cultura organizacional y ayudando, a que la estructura sea más exitosa, ya que como afirman Deal y Kennedy (1985), si la institución posee una cultura organizacional fuerte, es decir, en la que la cultura esté alineada con la estrategia corporativa, tendrá mayor probabilidad de éxito en cumplir con sus objetivos.

De acuerdo con los objetivos generales de la organización, parte de la tarea gerencial será la instrumentación de distintas herramientas culturales, para comunicar e influir en los empleados hacia dichos objetivos. En este sentido Schein (1985), afirma que la cultura es promovida por líderes que manipulan herramientas culturales y símbolos que impactan en empleados modificando su conducta. El autor observa que los sujetos dentro de la organización seleccionan a los nuevos miembros y los incorpora según se ajusten los valores individuales que traen consigo, con los de la organización o en todo caso la permeabilidad que estos tengan para aceptar los nuevos valores culturales. Afirma que para que el cambio cultural se haga efectivo, los nuevos valores serán integrados por todos mediante el ejemplo de los directivos, y que solo cuando todos los participantes de la organización contemplen los beneficios aparejados a los nuevos valores, éstos serán integrados al nivel de creencias inconscientes.

Salazar Estrada et al. (2009) sostienen que la resolución de problemas vinculados a la integración interna y la adaptación del entorno pueden estar dificultadas o facilitadas a través de la cultura organizacional. Comprendiendo a la integración interna con todos los aspectos vinculados a la forma en que se relacionan los sujetos dentro de la misma, es decir, los criterios que pueden incluir o excluir a los sujetos, mecanismos para ejercer el poder u acceder a posiciones jerárquicas o lo vinculado al sistema de recompensas y castigo de actitudes, por ejemplo. Permitiendo la cohesión y el consenso que podrá dar lugar a la adaptación externa, vinculada a la parte más explícita hacia la superficie de la organización, a través de la misión, la visión, los objetivos, planificación estratégica, los medios y criterios y estrategias para corregir métodos en el caso de que los objetivos no se cumplan.

Entonces Salazar Estrada et al. (2009) destacan la forma en que clima y cultura organizacional son parte de un mismo entramado formando un sistema en el que se produce una influencia mutua, afectándose la una a la otra, expresado no solo en la productividad laboral sino en el bienestar del sujeto participante de la organización. Es decir que la calidad de vida del trabajador, estará vinculada a un clima organizacional positivo y a una cultura organizacional desarrollada, favoreciendo un compromiso mayor con la organización mas equilibrado con los intereses personales, beneficiando al colectivo y generando una importante estabilidad social, posibilitando trabajadores mas satisfechos y por lo tanto mas productivos, reforzando positivamente la solidaridad, el esfuerzo y el buen desempeño laboral con lógicas recompensas y reconocimientos.

Los autores Meyer y Rowan (1977) describen la manera en que los recursos procedimentales, es decir métodos y formas de conducta delimitados por concepciones previas al trabajo organizativo de las instituciones concretas por la sociedad, necesariamente son

incorporadas por las organizaciones que la componen. Estableciéndose a manera de mitos que se hacen parte de los usos y costumbres dando formato a la organización. Se observa la posibilidad de aparición de conflictos cuando la aprobación o autorización implícita de estas reglas institucionales afectan la eficiencia del nivel técnico del sistema organizacional, dando lugar a las organizaciones a desplegar estrategias para poder mitigar la dificultad. De esta forma se expresa el desarrollo en el cual las imposiciones de los procesos sociales se establecen como norma en el comportamiento y el pensamiento social dando como resultado a la institucionalización.

Así puede afirmarse que, con el objetivo de convertirse en miembro, el sujeto aprende normas vinculadas al sentir y al pensar, como un cuerpo de conocimientos o de costumbres tradicionales aprendidas que forma lo que llamamos cultura. Este concepto utilizado en el marco organizacional, es observado como las normas generalizadas entre los sujetos que guían cognitiva y afectivamente a los integrantes de una organización, y los procedimientos o mecanismos mediante los que se forjan y visibilizan elementos relevantes como los valores, significados, normas y supuestos (Pfeffer, 2000).

Vinculado al diálogo o relación entre la cultura de la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización y la cultura organizacional, Smircich (1983) distingue dos variables, una interna asociada a la que se encuentra dentro de la organización, expresada desde las representaciones de los sujetos que participan en ella y su ejercicio, así como también describe otra variable ligada a la cultura de la sociedad que abarca a la organización, es decir sería externa e independiente de la misma.

De Val Pardo (1997) identifica características que definen a la cultura organizacional, expresadas en exposiciones ya mencionadas, como “ser intangible, es decir que se exprese a

través de reglas y comportamientos; “depender de la percepción individual”, no habría lugar para la objetividad al depender de la autopercepción de cada individuo; “no medirse fielmente”, se tendrá en cuenta que los indicadores nos proporcionan un acercamiento al objeto; y por último “ser conocida por todos los que se ven inmersos en la cultura organizacional”, es decir que haya un consenso de aceptación en los sujetos participantes de la organización.

Hofstede (1999) aporta al plano organizacional de la cultura un análisis de los modelos mentales. Según el autor, la cultura organizacional se expresa en elementos que no se pueden observar en términos superficiales, tales como: valores, prácticas, símbolos y héroes. Desde una analogía de lenguaje informático explica el investigador el funcionamiento de la cultura, explicando la composición de una computadora, la cual está integrada por un “hardware”, el cual es físico y visible, sin embargo, se ejecuta a partir de un software que es invisible. De esta forma afirma que una persona también posee un hardware que sería el cuerpo y un software que se integraría por las órdenes mentales, las cuales a su vez no se pueden ver. Desde esta perspectiva se describe a las organizaciones, las cuales cuentan con elementos visibles como los sujetos que participan en ellas y así como también elementos invisibles análogos al software mental constituido por la cultura. Desde esta visión puede afirmarse que la cultura es aprendida, mas no heredada.

La autora Taylor (2006), identifica cinco formatos culturales que se desarrollan dentro de organizaciones como pueden ser una empresa u otra institución. Por un lado, describe la “cultura de logro”, en la que el objetivo se encuentra que en que cada sujeto o equipo pueda garantizar el cumplimiento de los compromisos en tiempo y forma, respetando a rajatabla el compromiso adquirido con los demás o los otros equipos, incrementando de esta manera la productividad en

términos generales, incrementando la velocidad ejecutiva en cuanto a definir soluciones a los problemas que surgen. Destaca la “cultura centrada en el cliente”, como aquella que posee una sensibilidad particular en la comprensión de necesidades, deseos y expectativas de los grupos que interactúan con la organización, ya sean consumidores de productos y servicios o desde la vinculación competente, buscando descomplejizar procesos para su mejor comprensión por el entorno de la organización y obteniendo una buena valoración por sujetos que necesitan vincularse con la organización o sus productos. La “cultura de equipo único”, se resalta la diagramación de las prácticas, valores y creencias expresadas y conocidas por todos los integrantes del equipo, configurando una ética grupal que pone por delante los intereses grupales por encima de los individuales, ayudando a promover procedimientos y métodos que puedan mejorar el desempeño entre los sujetos y los equipos que necesitan vincularse y así poder generar sinergia. La “cultura de innovación” es caracterizada por la autora por valores vinculados al cambio, la transformación, la promoción del desafío a la originalidad en las propuestas para la mejora de los procesos, la iniciativa emprendedora, la actitud de aprendizaje constante, y la capacidad de inventiva, dando como resultados positivos para la organización la singularidad del producto y la adhesión de sujetos con ideas novedosas. En cuanto al arquetipo cultural de “las personas primero” los participantes de los equipos reciben un especial contención vinculada a refuerzos positivos que la hagan sentirse particularmente valorados por la organización, permitiendo sentirse aceptados en la diversidad, atendiendo su crecimiento personal, el respeto entre sí y la estabilidad en general, mejorando de ésta forma la forma en que se desempeña cada integrante, logrando una mayor cohesión en los equipos que facilitará una óptima comunicación y la garantía de cumplir las políticas institucionales, generando calidad en los procesos.

2.3.8 Clima Laboral

Goncalves (1997) explica como el clima organizacional se manifiesta en la vinculación entre las tendencias motivacionales y el sistema organizacional dando como resultado una conducta por parte de cada uno de los integrantes de la organización que expresa sus resultados en magnitudes de satisfacción laboral o productividad entre otros.

El clima laboral es el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, que se encuentra relacionado con la motivación de los empleados. También es definido como un conjunto de características que hacen a una organización y la diferencia de otra (Robles et al., 2005). La productividad, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados dependen del clima laboral que haya en la organización, ya que puede traducirse su situación en el comportamiento de los empleados (Manosalvas Vaca et al., 2015).

Un ejemplo de cómo el clima laboral impacta en variables como la “productividad” lo destacan autores como Hellriegel et al. (2006) describiendo el trabajo de Elton Mayo entre 1924 y 1933 período en que se desarrolló en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago una investigación que observaba la productividad de los trabajadores manipulando la iluminación ambiental, incrementando y reduciendo la misma, observando resultados distintos entre el grupo de empleados que recibía mayor atención de sus jefes, así como se observó la cohesión del grupo más allá de la variable ambiental. Entonces se explica cómo por consecuencia de un mal clima laboral se verán ciertos factores influenciados como: las relaciones entre compañeros, entre el personal y jefe, comunicación interna y externa, espacio y condiciones de trabajo, motivación e imagen de la empresa, y como hasta la propia forma de sentir de la persona que pueden generar un riesgo psicosocial en la organización.

Kolb et al. (1985) implementa el concepto de clima, inspirado en Litwin y Stringer (1968), de esta forma se propone describir distintos factores que influyen en la conducta que expresan los sujetos dentro de las organizaciones. Unos vinculados con la estructura de la organización, como la forma de premio o sueldo y las posibilidades de mejorarlo o de crecer dentro de la institución, la forma de organizar la comunicación y los niveles jerárquicos que generan vínculos asimétricos entre ellos. Y otros que dependen de quién o quiénes conducen los destinos de la organización, describiendo tipos de liderazgo, como pueden ser el orientado a la tarea, a las personas, autocrático o participativo, por ejemplo.

2.3.9 Modelo de Denison

El modelo de evaluación utilizado en la presente investigación fue desarrollado por su autor partiendo de las variables efectividad y cultura. De esta forma Denison (1991), describe a la cultura organizacional como los principios, creencias y valores, los cuales son apreciados como la base del sistema gerencial de la organización, incluyendo los recursos metodológicos y actitudes de los niveles más altos, que favorecen a que dichos valores se fortalezcan.

Según Denison (1991), en un cierto lapso de tiempo de desarrollo de actividad de una empresa, pueden observarse los resultados organizacionales que luego expresan la eficiencia, éste último concepto es mensurado a través de indicadores concretos como lo son: el rendimiento financiero, la ganancia sobre las ventas y las ganancias sobre la inversión. Entonces el autor desarrolla su modelo de evaluación a partir de un estudio dividido en resultados cualitativos y cuantitativos.

2.3.9.1 Resultados cualitativos

En esta faceta se indaga sobre los elementos fundamentales de la empresa, su historia, cultura, antecedentes, esquemas de trabajo en niveles políticos y operativos, evaluando la efectividad. Luego Denison (1991) realiza cuatro afirmaciones pertinentes a la hora de justificar el posicionamiento de que la cultura organizacional puede tener influencia sobre la efectividad de la institución:

1. El nivel de la efectividad ya sea bajo o alto, será consecuencia de las creencias y los valores que practican los integrantes de la organización, es decir, en entorno al trabajo en grupo (Bonavia, et al., 2015) se vincula la eficacia en el desempeño con la idea de trabajo en equipo, teniendo en su concepción distintas dimensiones conductuales, aptitudinales, y cognoscitivas, a las que ya mencionaba Leggat (2007), que son los valores que los individuos ya traen consigo, sus motivaciones y capacidades de desempeño a nivel individual.
2. Los procedimientos y las políticas de la organización se construyen en función de la efectividad, teniendo en cuenta que el ambiente interno de la empresa influirá en el desempeño y la productividad. Se observa que será de vital importancia los modelos mentales mediante los cuales percibimos el entorno de manera simbólica, así Argyris y Schön (1974) comprende que según las costumbres de las personas, su forma de vida y de percibir la realidad a través de sus sentidos vá a modificar la percepción del contexto de la realidad y esto afectará en la toma de decisiones al momento de definir los esquemas de trabajo en busca de mayor efectividad.
3. La efectividad se ocupará de interpretar las creencias y los valores troncales de la organización en procedimientos y políticas de manera orgánica, es decir la visión que

proyecta el liderazgo dentro de la empresa, se traducirá en operativa a través de las acciones. García y Solarte (2015) sostienen que cuando entre los participantes de la organización se genera un clima de colaboración y solidaridad entre ellos es que la misma puede alcanzar niveles más altos de efectividad, no solo mediante el ejemplo de liderazgos que resalten esta conducta sino también con recompensas para quienes accionen alineados con los intereses estratégicos de la organización.

4. La efectividad no solo irá en función del entramado de procedimientos y políticas organizacionales, creencias y valores estructurales sino también en función del ambiente comercial de la compañía. Hellriegel et al. (2006) distingue la necesidad de planificar los procesos de cambios y preparar a las organizaciones para los mismos, proponiendo para esta acción, la evaluación del medio ambiente, teniendo en cuenta los cambios de la comunidad a la que pertenece como a los cambios a nivel mundial, tanto de pensamiento, valores y de nuevas tecnologías para de esta manera lograr la sostenibilidad de la organización en el tiempo de manera amplia e integradora. De esta manera se tendrá en cuenta además de la población hacia la cual se dirige la empresa, como servicio o desarrollo de productos, a la fuerza de trabajo y su competencia profesional, resaltando la promoción del desarrollo profesional como una inversión y no como un costo.

Teniendo en cuenta la última afirmación, el tiempo de contexto en que se encuentra una organización puede indicar la necesidad de adoptar un esquema determinado de cultura organizacional para que la empresa pueda llegar a niveles de efectividad superiores. A partir de esta premisa, Denison (1991), desarrolla un marco de referencia que posibilita analizar la efectividad y la cultura organizacional, de manera que se puedan observar la influencia de

distintas variables que impactan desde afuera y desde adentro de la organización. Se puede observar este proceso en la historia de la organización y el ambiente de la empresa en la foto de la actualidad de la misma, destacando las creencias y valores que se establecen en el tiempo influenciando directamente en los resultados organizacionales y la efectividad. Profundizando éste análisis el autor destaca cuatro principios integrativos, mencionados hipótesis:

Hipótesis de la participación: se afirma que la efectividad de la empresa estará directamente afectada por el compromiso que tengan los empleados u operarios con su participación dentro de la misma. Esto se observa en el modelo de Coriat (1992), en la que proponía en la experiencia de desarrollo en la fábrica Toyota, la manera de conseguir un mayor compromiso de la planta de empleados, gestionando los procesos de trabajo de manera flexible con mayor autonomía que en otras experiencias productivas, y de ésta forma se conseguía que los empleados aprendieran maneras de ser en el trabajo, en detrimento de aprender formas de hacer en el trabajo, que pudieran rigidizar los procesos y hacer que los trabajadores pierdan su compromiso. Éste es un ejemplo de cómo la organización en el trabajo impactará en el estilo de relaciones humanas que se establecen, el sentido de pertenencia entonces se traducirá en un sentimiento de responsabilidad mayor durante el tiempo que el sujeto participe en la organización, impactando en el nivel de dedicación en función de los objetivos y las tareas. Así se observa que más efectivo que un sistema burocrático con sistemas de control perfectamente visibles y estructurados, los sistemas de normas implícitas y mediante la voluntad de los integrantes fomentarán un comportamiento más productivo.

Hipótesis de la consistencia: Martin et al. (2004) destaca la necesidad de que los participantes de las organizaciones muestran la mayor cohesión posible en cuanto los valores, creencias y acciones que se desprenden de éstas, sean compartidas por la mayoría, demostrando

homogeneidad, armonía y conformidad. Se propone que una cultura organizacional unificada será utilizada para generar vigor en la producción y eficacia, a partir de la lealtad y el alto grado de compromiso con la visión y la misión a través de los valores y las normas compartidas por todos los integrantes de la organización. Entonces, se resalta lo negativo y perjudicial para la efectividad de la organización la implementación de los sistemas externos de control, que se establecen sobre reglas explícitas, para destacar lo positivo de los sistemas de control implícito que permiten una coordinación de la acción de manera más fluida y efectiva a través de controles que son interiorizados, manteniendo una lógica relación con los procedimientos y políticas de la organización para lograr mayor efectividad en la coordinación e integración de los sujetos.

Hipótesis de la efectividad: en este principio se destaca la importancia del nivel de adaptación que posee la organización en relación con su medio ambiente o comunidad inmediata, es decir con su relación hacia afuera de la empresa. Aquí se tendrá en cuenta que la cultura organizacional interna, se integre de valores, normas y creencias que tenga en cuenta y favorezca la sensibilidad a la dinámica del ambiente con sus mutaciones y exigencias, Díez Gutiérrez (1996) resalta la función de adaptación, destacando la necesidad desarrollar la capacidad para integrar de forma abierta la realidad externa promoviendo que los participantes de la organización puedan explorar, traducir y adoptar cambios de comportamiento que permitan que la organización se fortalezca y pueda continuar su desarrollo de sostenido crecimiento dentro del contexto sociocultural en que se encuentra, pudiendo alinear de esta manera, la misión y la visión, junto con los procesos internos en complementariedad con los procesos externos y la integración por parte de los participantes de la organización en la medida en que cada cambio de se vá incorporando con coherencia y armonía.

Hipótesis de la misión: aquí se resalta que el valor colectivo o creencia ordenadora que marcará el sentido de crecimiento de la organización deberá ser compartido en profundidad por los participantes de la organización. La misión según el Schein (1996) es una expresión de la estrategia que la organización desarrolla para obtener mayor efectividad en la concreción de los objetivos que se proponga, ya sea crecimiento de la rentabilidad como vinculado a otro tipo de impacto a largo plazo. Ayudando de esta forma a desprender de la misma, los lineamientos para las acciones en función de satisfacer las expectativas de quienes reciben el servicio o los productos. Abarca desde una determinación, un proyecto, un plan, con metas a cumplir por todos sus miembros, con objetivos a corto y largo plazo, se encuentra también la función social de la empresa. Entonces lo esperable es que el rendimiento irá proporcionalmente al comportamiento de los empleados que estará signado por el nivel de interiorización de la misión establecida desde el nivel político de la organización.

2.3.9.2 Resultados cuantitativos

En su investigación a nivel cuantitativo, el autor desarrolla un instrumento que permite describir la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de las empresas, instituciones u organizaciones. Denison (1991) realiza el análisis de los resultados sobre dos niveles:

2.3.9.3 Resultados a nivel de sistema

Éstos mismos utilizan ciertas variables del trabajo de investigación Survey of Organization (Denison, 1991), con el objetivo de describir de la manera más certera posible la cultura organizacional de la institución analizada, y entonces comparar con los resultados de

productividad y rentabilidad de la empresa. De esta forma se plantea cotejar entre los índices vinculados a singularidades de la conducta, es decir de la cultura organizacional. Algunos ejemplos de los índices que destacan características culturales pueden ser “procedimientos para toma de decisiones” que destaca la forma de circulación de la información dentro de la organización, el nivel de participación que desempeñan los sujetos en los procesos de toma de decisiones, con la finalidad que quienes se encargan de tomar decisiones cuenten con toda la información necesaria para ello; como así también el de “organización del trabajo”, que expresa percepción del sujeto sobre si las mecánicas y prácticas de trabajo son razonables o no.

2.3.9.4 Resultados a nivel subsistema

A diferencia del anterior nivel en éste, las variables culturales que resaltan no expresan a la organización de manera general, para destacar parcialidades delimitadas en unidades que hacen integran la empresa, como por ejemplo factores como el liderazgo, los premios o recompensas laborales y la claridad en el trabajo, facilitando de esta manera el análisis de los subsistemas que componen la organización. A partir de este estudio puede observarse un rendimiento productivo de la organización a raíz de la apreciación de dinámicas efectivas de trabajo en cada uno de los subsistemas y el trabajo en los distintos grupos.

3. Diseño de investigación

3.1 Participantes

La muestra cuenta con un total de 130 participantes, es no probabilística y fue seleccionada a partir de la técnica bola de nieve, la cual consiste en solicitar la ayuda del entrevistado para acceder a más participantes para la investigación (Hernández Sampieri et al., 2006).

La unidad de análisis del estudio se compone por trabajadores que reúnan los siguientes criterios de inclusión: que sean empleados de ambos sexos de entre 18 y 65 años que trabajen en relación de dependencia en el Ente Único Regulador de Servicios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sean o no activistas gremiales del sindicato de la Unión Personal Civil de la Nación, de la Delegación del Ente mencionado. La media de la edad de la muestra es de 42 años, el desvío típico es de 10,8, el mínimo es de 20 y el máximo es de 66 años. El género predominante es el masculino con un porcentaje de 53,1% de la muestra (69 encuestados), el género femenino arrojó un 45,4% (59 encuestadas) y el 1,5% expresó percibirse con un género distinto (2 encuestados).

3.2 Criterios de Inclusión y Exclusión

Se incluyeron en la muestra empleados de 18 a 65 años, ya que esa franja etaria es la permitida para trabajar en el estado, tanto municipal como estatal, recién a los 18 años se es mayor de edad con posibilidad de trabajar en el Estado, y la edad jubilatoria es a partir de los 65 años.

Se excluyeron de la muestra los empleados del mismo lugar de trabajo que tengan cargos jerárquicos (presidente del Ente y miembros vocales del Directorio) en los trabajadores, ya que se buscaba una muestra homogénea, así como también poder analizar una muestra que no incluya quienes pueden tener intereses en que los resultados sean positivos. Por otra parte, no se sabe cómo influiría la variable de pertenecer al grupo de quienes tienen cargo jerárquico, lo cual queda pendiente para futuras investigaciones.

3.3 Metodología

El trabajo es de tipo no experimental, ya que describe la cultura organizacional percibida que predomina en trabajadores y activistas gremiales del sector público. Hernández Sampieri et al. (2006) señalan que una investigación de tipo no experimental es aquella en la que no se manipulan variables, es decir, se evalúa la variable en las condiciones naturales y a partir de ahí, se estudian los factores.

Es de alcance correlacional porque busca conocer la relación que existe entre dos variables en una muestra y contexto particular (Hernández Sampieri et al., 2006). A su vez, su corte temporal es transversal, dado que se centra en un período de tiempo específico, en lugar de examinar la evolución del objeto de estudio a lo largo de distintos puntos en el tiempo.

Para saber qué factores afectan más a cada grupo se utiliza un enfoque cuantitativo, en el cual se recolectan datos para comprobar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo pautas de comportamiento y comprobando teorías (Hernández Sampieri et al., 2006)

3.4 Procedimiento

Los trabajadores municipales se contactaron mediante redes virtuales a través de contactos particulares facilitados por el sindicato UPCN. Se brindó la oportunidad de realizarlo virtualmente a través de Google Forms a los sujetos seleccionados, según cumplieran con los criterios de inclusión. También se les ofreció la posibilidad de realizar el test mediante formato físico, proporcionándole el mismo para que pueda completarlo.

Una vez cumplido el objetivo de administrar los 130 protocolos, se volcó en la base de SPSS versión 15.0, todas las respuestas para poder realizar las diferentes comparaciones y obtener los resultados de los datos cuantitativos.

Se ha brindado consentimiento informado y se han preservado los nombres de los participantes para garantizar su anonimato.

3.5 Instrumento

Se realizó una encuesta ad hoc con las siguientes variables: edad, género, estado civil, zona de residencia actual, máximo nivel de educación alcanzado, nivel de actividad gremial, antigüedad laboral, magnitud de salario y presencia de familiares en la institución.

El instrumento seleccionado para la investigación es el Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 2000; adaptación al español: Bonavia et al. 2009).

La confiabilidad de la escala se midió a través del Alpha de Cronbach, el cual se encontraba entre 0,70 y 0,92 para todas las subescalas y dimensiones (Denison et al, 2005; Denison & Neale, 2000).

El cuestionario consta de sesenta ítems codificados en escala Likert, que abarca desde el 1 (completamente en desacuerdo) al 5 (completamente de acuerdo), estos se distribuyen en 12 subescalas o variables, integradas por cinco ítems cada una, que a su vez se agrupan en cuatro dimensiones culturales. Describir las fortalezas y debilidades de una organización o empresa es su objetivo central.

Las cuatro dimensiones son: 1-“Implicación”, vinculada sobre todo al compromiso de los trabajadores con la Organización y sus participantes e integrada por las variables “Empoderamiento”, “Trabajo en equipo” y “Desarrollo de capacidades”; la segunda dimensión es 2-“Consistencia” que expresa la alineación de los valores de la organización y su impacto coherente en los trabajadores de la misma y se integra de las variables “Valores Centrales”, “Acuerdo” y “Coordinación e integración”; la tercer dimensión es 3-“Adaptabilidad”, referente al nivel de permeabilidad al cambio poder de homeostasis frente a este, integrada por las variables “Orientación al cambio”, “Orientación al Cliente” y “Aprendizaje Organizacional”; y por último la cuarta dimensión 4-“Misión” que destaca la construcción de liderazgo a través de una visión de futuro, una orientación y objetivos claros, la que integra a las variables “Dirección y propósitos estratégicos”, “metas y objetivos” y “Visión”.

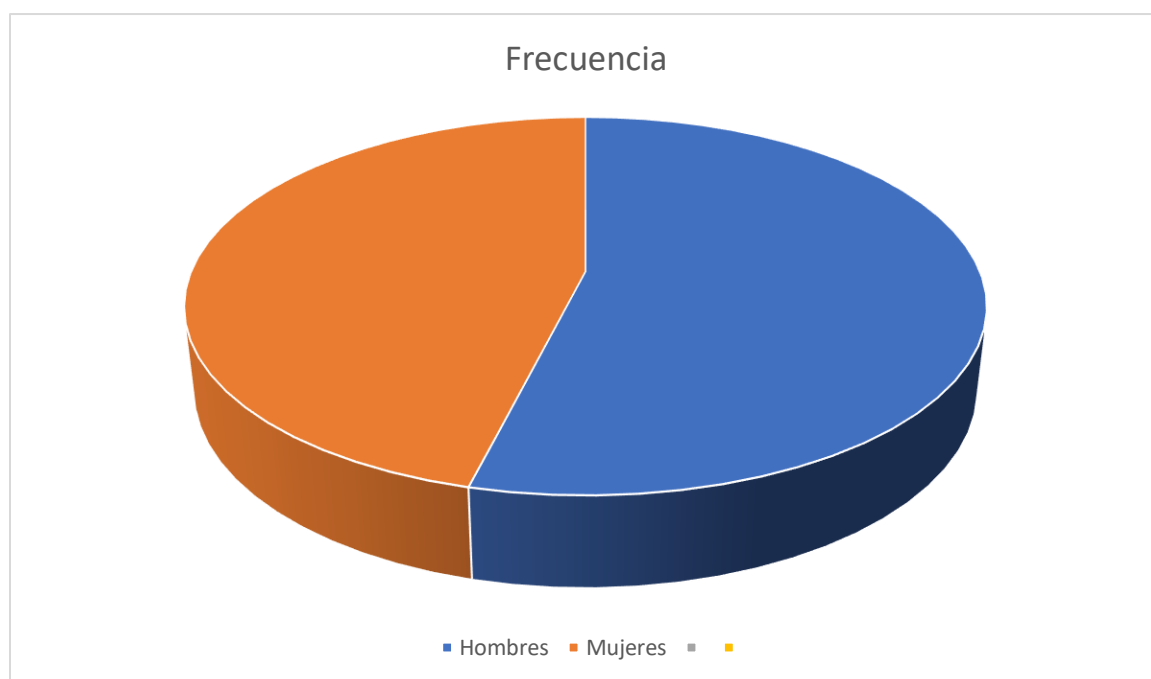
Cada una de estas dimensiones se encuentra compuesta por ítems del cuestionario, para calcular el resultado de cada dimensión, es necesario sumar los puntajes de cada pregunta que los componen, y luego dividir por la cantidad de preguntas de la misma. Luego de haber obtenido los resultados, éstos se comparan con los puntos de corte poblacional de las dimensiones.

4. Análisis de los resultados

El análisis de los datos obtenidos del “Denison Organizational Culture Survey” (D.O.C.S) fue mediante el estadístico U de Mann Whitney y el Rho de Spearman, a través del software “SPSS Versión 15.0”, el cual permitió acceder a datos relevantes (a los cuales se les aplicó la prueba de normalidad necesaria en este caso, al tratarse de variables escalares) de los 130 trabajadores municipales con distinta actividad gremial que respondieron al protocolo adjunto en el anexo. El D.O.C.S consta de indicadores que detectan nivel de cultura organizacional con variables como: “Empoderamiento” “Trabajo en Equipo”, “Desarrollo de Capacidades”, “Valores Centrales”, “Acuerdo”, “Coordinación e Integración”, “Orientación al Cambio”, “Orientación al Cliente”, “Aprendizaje Organizativo”, “Dirección” y “Propósitos Estratégicos, Metas y Objetivos, y Visión”.

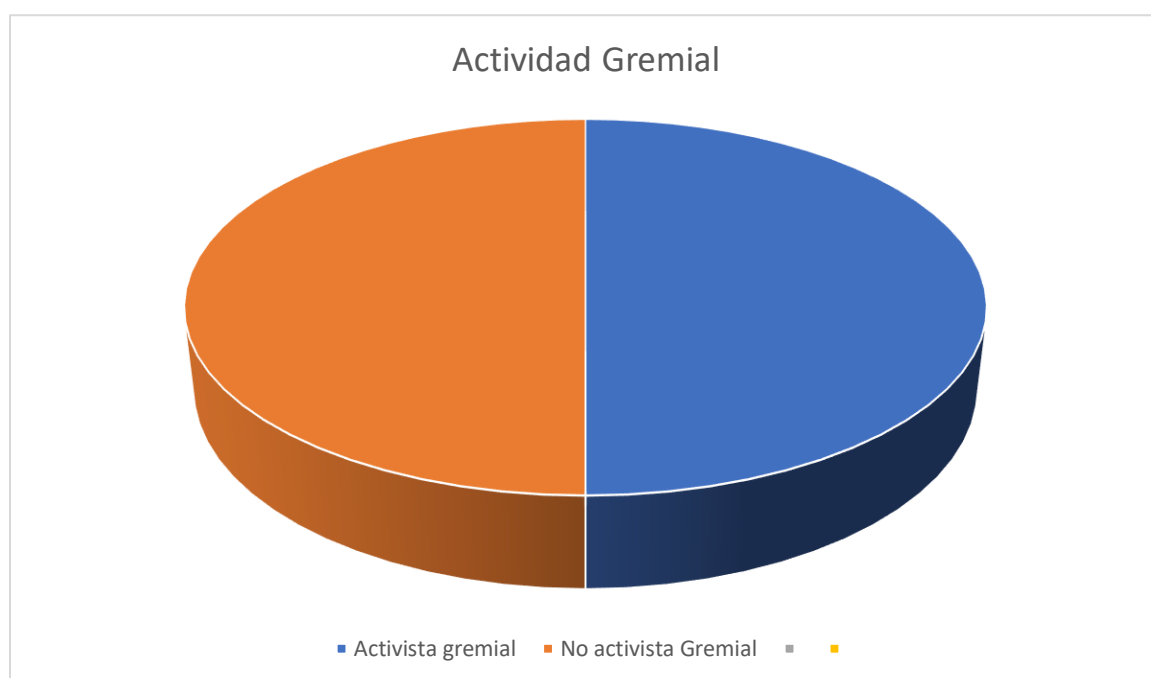
4.1 Análisis de variables demográficas

Gráfico 1. *Análisis de la muestra según género percibido*



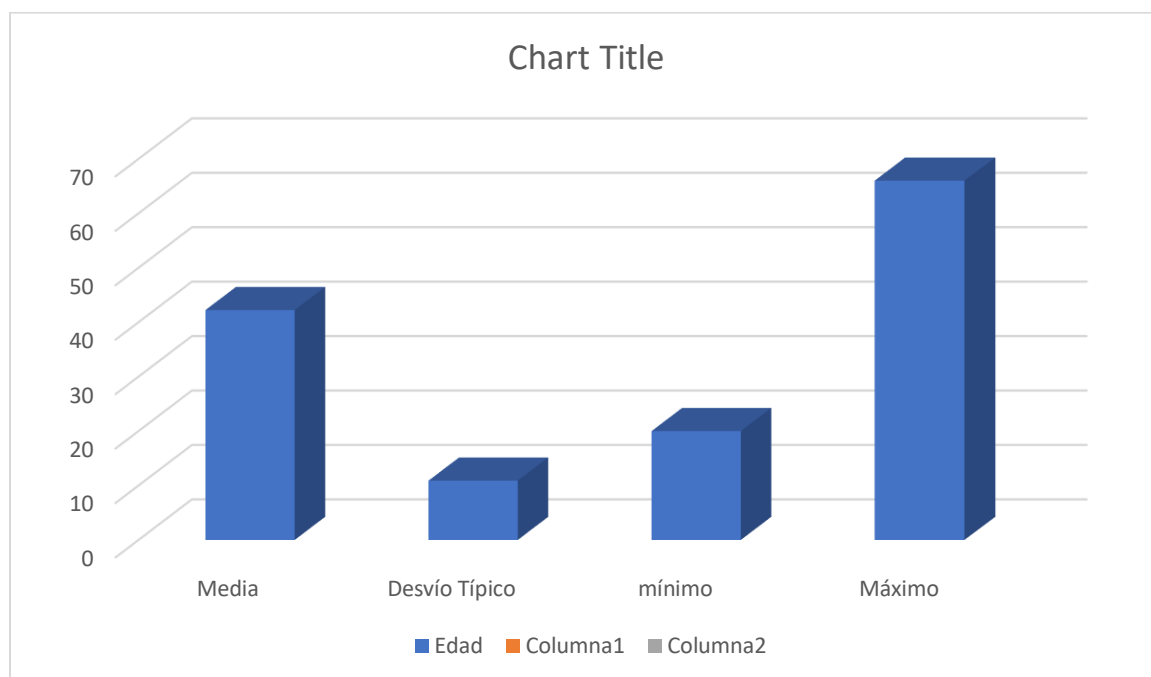
Nota. Se observa como el género masculino es el de mayor predominancia con un porcentaje de 53,1% de la muestra (69 encuestados), mientras el género femenino arrojó un 45,4% con un total de 59 encuestadas.

Gráfico 2. *Análisis demográfico según la percepción de actividad gremial*



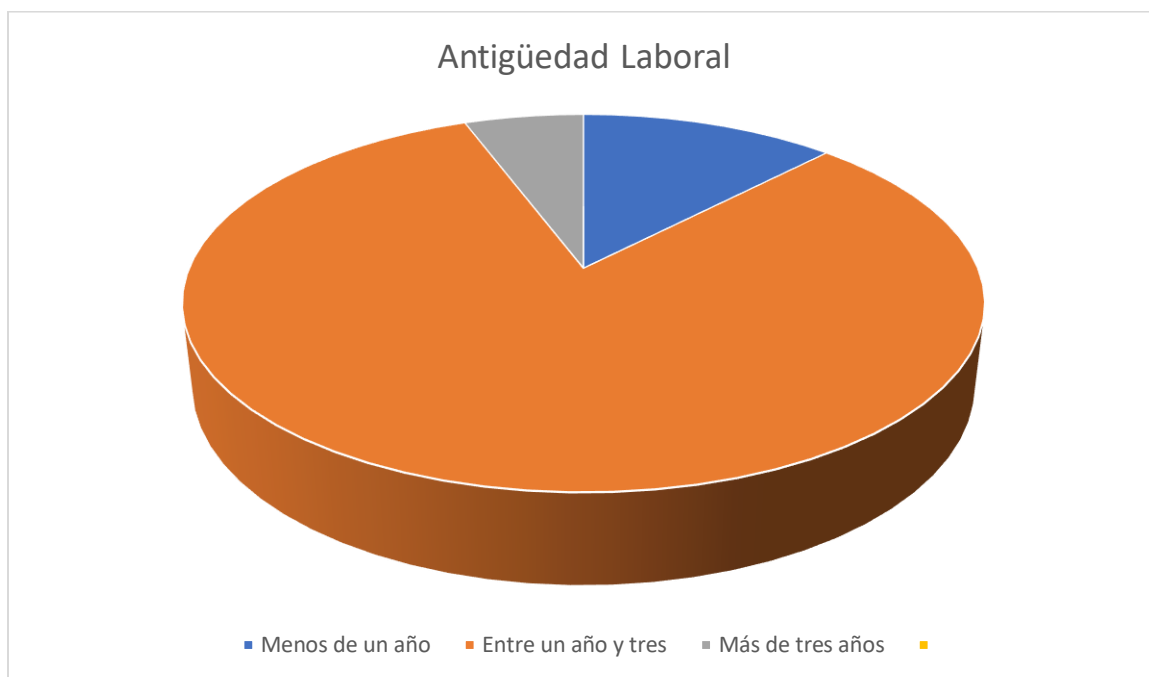
Nota. Se observa una muestra distribuida equitativamente con 65 encuestados que se consideran activistas gremiales y otros 65 que no se consideran activistas gremiales, es decir la muestra se encuentra dividida en partes igual al respecto de la variable de actividad gremial.

Gráfico 3. *Análisis de la muestra según la edad de los encuestados*



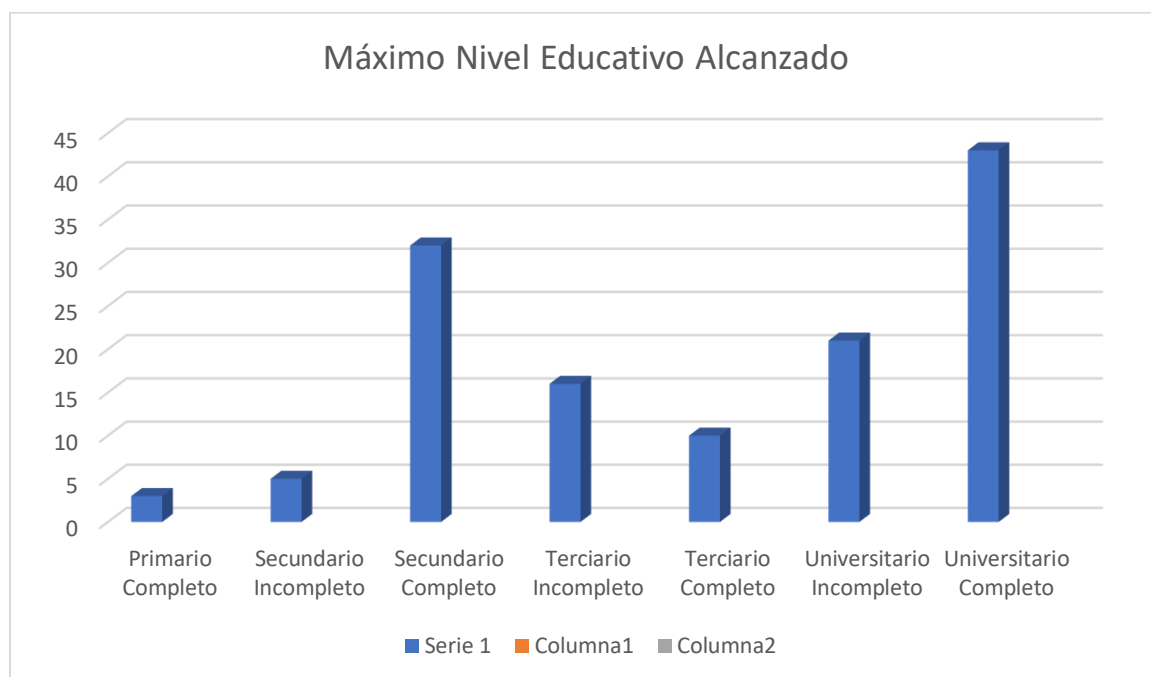
Nota. Se observa un promedio de la edad de 42 años, un desvío típico de 10,8, la edad del encuestado más joven es de 20 años y del encuestado con mayor edad es de 66 años.

Gráfico 4. *Análisis de la muestra según la antigüedad laboral de los encuestados*



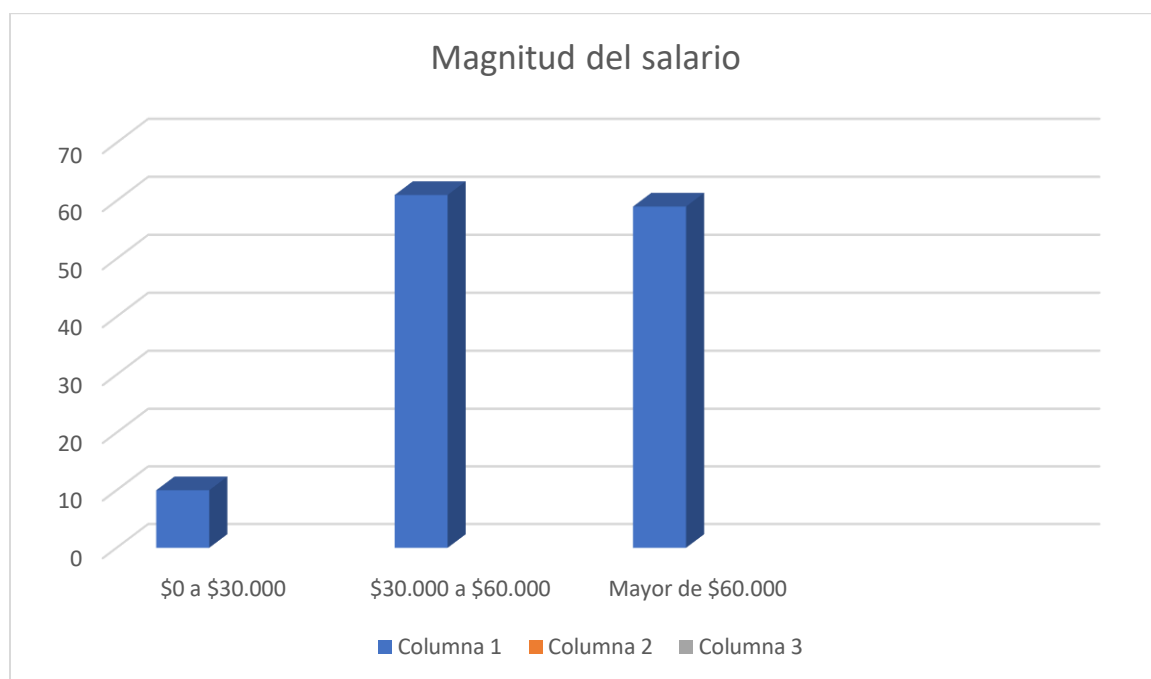
Nota. El 82,3% de la muestra trabajó entre un año y tres, al momento de administrar la encuesta (107 sujetos), dejando en segmentos considerablemente menos proporcionados quienes trabajaban hace menos de un año con 15,4% (20 sujetos) y a quienes trabajaban hace más de tres años con 2,3% (3 sujetos).

Gráfico 5. *Análisis de la muestra según el máximo nivel educativo alcanzado*



Nota. Se puede observar con un porcentaje de 33,1% (43 encuestados) que alcanzan el nivel universitario completo, universitario incompleto con un 16,2% (21 encuestados), terciario completo con un 7,7% (10 encuestados), terciario incompleto con un 12,3% (16 encuestados), secundario completo con un 24,6% (32 encuestados), secundario incompleto con un 3,8% (5 encuestados) y primario completo con un 2,3% (3 encuestados).

Gráfico 6. *Análisis de la muestra según la magnitud de salario que recibe por su empleo actual*



Nota. Se observa un porcentaje de 46,94% (61 encuestados) para sujetos que ganan en su sueldo actual entre \$30.000 y \$60.000, para quienes ganan mas de \$60.000 un 45,4% (59 encuestados) y para quienes ganan \$30.000 o menos un porcentaje de 7,7% (10 encuestados).

4.2 Análisis del puntaje de cultura organizacional percibida según su actividad gremial

Tabla I. Descripción del instrumento, cultura organizacional percibida en activistas gremiales y no activistas gremiales

Variable	Actividad gremial	Media	Desvío Típico	Mínimo	Máximo
Empoderamiento	Activista Gremial	21,32	3,415	14	25
	No Activista Gremial	18,34	5,173	5	25
Trabajo en equipo	Activista Gremial	21,92	3,364	14	25
	No Activista Gremial	18,12	5,803	5	25
Desarrollo de capacidades	Activista Gremial	19,69	3,354	13	25
	No Activista Gremial	15,77	5,024	5	25
Valores centrales	Activista Gremial	20,22	3,175	9	25
	No Activista Gremial	17,58	4,351	5	25
Acuerdo	Activista Gremial	19,23	2,783	12	25
	No Activista Gremial	16,78	4,574	7	25
Coordinación e integración	Activista Gremial	19,23	3,358	12	25
	No Activista Gremial	16,43	4,623	5	24
Orientación al cambio	Activista Gremial	18,57	3,259	11	25

	No Activista Gremial	16,22	4,428	5	25
Orientación al cliente	Activista Gremial	18,43	3,312	11	25
	No Activista Gremial	15,97	4,912	5	25
Aprendizaje organizativo	Activista Gremial	19,11	3,898	9	25
	No Activista Gremial	16,09	5,107	5	25
Dirección y propósitos estratégicos	Activista Gremial	20,34	4,515	6	25
	No Activista Gremial	16,26	5,107	5	25
Metas y objetivos	Activista Gremial	19,63	4,443	6	25
	No Activista Gremial	16,86	5,394	5	25
Visión	Activista Gremial	18,38	4,045	6	25
	No Activista Gremial	15,68	5,124	5	25

Nota. Se utilizó el análisis de frecuencias mediante estadísticos descriptivos obteniendo en la variable “Empoderamiento” en activistas gremiales: una media de 21,32; un desvío típico de 3,415; un mínimo de puntaje de 14 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 18,34; un desvío típico de 5,173, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Trabajo en equipo” en activistas gremiales: una media de 21,92; un desvío típico de 3,364; un mínimo de puntaje de 14 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 18,12; un desvío típico de 5,803, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Desarrollo de capacidades” en activistas

gremiales: una media de 19,69; un desvío típico de 3,354; un mínimo de puntaje de 13 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 15,77; un desvío típico de 4,351, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Valores Centrales” en activistas gremiales: una media de 20,22; un desvío típico de 3,175; un mínimo de puntaje de 9 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 17,58; un desvío típico de 4,351, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Acuerdo” en activistas gremiales: una media de 19,23; un desvío típico de 2,783; un mínimo de puntaje de 12 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 16,78; un desvío típico de 4,574, un puntaje mínimo de 7 y un máximo de 25. En la variable “Coordinación e integración” en activistas gremiales: una media de 19,23; un desvío típico de 3,358; un mínimo de puntaje de 12 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 16,43; un desvío típico de 4,623, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 24. En la variable “Orientación al cambio” en activistas gremiales: una media de 18,57; un desvío típico de 3,259; un mínimo de puntaje de 11 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 16,22; un desvío típico de 4,428, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Orientación al cliente” en activistas gremiales: una media de 18,43; un desvío típico de 3,312; un mínimo de puntaje de 11 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 15,97; un desvío típico de 4,912, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Aprendizaje organizativo” en activistas gremiales: una media de 19,11; un desvío típico de 3,898; un mínimo de puntaje de 9 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 16,09; un desvío típico de 5,107, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Dirección y propósitos estratégicos” en activistas gremiales: una

media de 20,34; un desvío típico de 4,515; un mínimo de puntaje de 6 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 16,26; un desvío típico de 5,107, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Metas y objetivos” en activistas gremiales: una media de 19,63; un desvío típico de 4,443; un mínimo de puntaje de 6 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 16,86; un desvío típico de 5,394, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25. En la variable “Vision” en activistas gremiales: una media de 18,38; un desvío típico de 4,045; un mínimo de puntaje de 6 y un máximo de 25, mientras que en los no activistas gremiales se obtuvo una media de 15,68; un desvío típico de 5,124, un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 25.

Tabla II. *Análisis de Normalidad de distribución de resultado de las variables de cultura organizacional percibida y edad*

Variables	P
Empoderamiento	0,000
Trabajo en equipo	0,000
Desarrollo de capacidades	0,000
Valores centrales	0,000
Acuerdo	0,000
Coordinación e integración	0,000
Orientación al cambio	0,021
Orientación al cliente	0,001
Aprendizaje organizativo	0,000

Dirección y propósitos	
estratégicos	0,000
Metas y objetivos	0,000
Visión	0,000
Edad	0,071

Nota. Todas las variables que evalúan la Cultura Organizacional, analizadas a través de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk se apartan significativamente de un modelo de distribución normal, no habiendo ninguna de ellas que se encuentren en dicho modelo de distribución, por lo tanto, la distribución de todas las variables del instrumento D.O.C.S. es anormal. A diferencia del resultado mediante el mismo método sobre la variable edad que ofrece un modelo de distribución normal con un puntaje de 0,071. La variable “Empoderamiento” presentó un puntaje de 0,000; “Trabajo en equipo” presentó un puntaje de 0,000; “Desarrollo de capacidades” presentó un puntaje de 0,000; “Valores centrales” presentó un puntaje de 0,000; “Acuerdo” presentó un puntaje de 0,000; “Coordinación e integración” presentó un puntaje de 0,000; “Orientación al cambio” presentó un puntaje de 0,021; “Orientación al cliente” presentó un puntaje de 0,001; “Aprendizaje organizativo” presentó un puntaje de 0,000; “Dirección y propósitos estratégicos” presentó un puntaje de 0,000; “Metas y objetivos” presentó un puntaje de 0,000 y “Visión” presentó un puntaje de 0,000.

4.3 Análisis Comparativos

Tabla III. *Análisis de las diferencias de grupos entre las dimensiones de cultura organizacional percibida y el sexo de los encuestados*

Variable	Género	Rango	Significación
		Promedio	
Empoderamiento	Hombre	65,89	0,644
	Mujer	62,87	
Trabajo en Equipo	Hombre	65,57	0,723
	Mujer	63,25	
Desarrollo de capacidades	Hombre	63,91	0,846
	Mujer	65,19	
Valores Centrales	Hombre	65,31	0,788
	Mujer	63,55	
Acuerdo	Hombre	67,07	0,395
	Mujer	61,50	
Coordinación e integración	Hombre	65,96	0,630
	Mujer	62,80	
Orientación al cambio	Hombre	66,60	0,487
	Mujer	62,04	
Orientación al cliente	Hombre	64,77	0,929
	Mujer	64,19	
Aprendizaje organizativo	Hombre	65,22	0,812
	Mujer	63,66	

Dirección y propósitos estratégicos	Hombre	66,46	0,514
	Mujer	62,20	
Metas y objetivos	Hombre	64,88	0,901
	Mujer	64,06	
Visión	Hombre	64,64	0,962
	Mujer	64,33	

Nota: Prueba utilizada: U de Mann Whitney.

Ninguna de las variables se destaca en un puntaje más alto en hombres que en mujeres, en ningún caso presentaron diferencias en los grupos y los rangos promedio son iguales. La variable “Empoderamiento” presentó una significación de 0,644; “Trabajo en equipo” presentó una significación de 0,723; “Desarrollo de capacidades” presentó una significación de 0,846; “Valores centrales” presentó una significación de 0,788; “Acuerdo” presentó una significación de 0,395; “Coordinación e integración” presentó una significación de 0,630; “Orientación al cambio” presentó una significación de 0,487; “Orientación al cliente” presentó una significación de 0,929; “Aprendizaje organizativo” presentó una significación de 0,812; “Dirección y propósitos estratégicos” presentó una significación de 0,514; “Metas y objetivos” presentó una significación de 0,901 y “Visión” presentó una significación de 0,962.

Tabla IV. *Análisis de las diferencias en cultura organizacional entre grupos según su actividad gremial*

Variable	Actividad gremial	Rango	Significación
		Promedio	
Empoderamiento	Activista Gremial	76,62	0,001
	No Activista Gremial	54,38	
Trabajo en Equipo	Activista Gremial	78,16	0,000
	No Activista Gremial	52,84	
Desarrollo de capacidades	Activista Gremial	80,11	0,000
	No Activista Gremial	50,89	
Valores Centrales	Activista Gremial	77,55	0,000
	No Activista Gremial	53,45	
Acuerdo	Activista Gremial	78,63	0,000
	No Activista Gremial	52,37	
Coordinación e integración	Activista Gremial	76,68	0,001
	No Activista Gremial	54,32	
Orientación al cambio	Activista Gremial	75,44	0,003
	No Activista Gremial	55,56	
Orientación al cliente	Activista Gremial	75,13	0,003
	No Activista Gremial	55,87	
Aprendizaje organizativo	Activista Gremial	77,37	0,000
	No Activista Gremial	53,63	

Dirección y propósitos estratégicos	Activista Gremial	76,31	0,001
	No Activista Gremial	54,69	
Metas y objetivos	Activista Gremial	75,36	0,003
	No Activista Gremial	55,64	
Visión	Activista Gremial	75,37	0,003
	No Activista Gremial	55,63	

Nota. Prueba utilizada: U de Mann Whitney.

Todas las variables que integran el instrumento que mide Cultura Organizacional [D.O.C.S.], arrojan puntajes estadísticamente significativos, por lo tanto, se confirma la hipótesis de trabajo, destacando que se encuentran diferencias estadísticamente comprobables en los rangos promedio, es decir que se expresa mayor Cultura Organizacional en trabajadores con actividad gremial. La variable “Empoderamiento” presentó una significación de 0,001 con un rango promedio de 76,62 para activistas gremiales y 54,38 para no activistas; “Trabajo en equipo” presentó una significación de 0,000 con un rango promedio de 78,16 para activistas gremiales y 52,84 para no activistas; “Desarrollo de capacidades” presentó una significación de 0,000 con un rango promedio de 80,11 para activistas gremiales y 50,89 para no activistas; “Valores centrales” presentó una significación de 0,000 con un rango promedio de 77,55 para activistas gremiales y 53,45 para no activistas; “Acuerdo” presentó una significación de 0,000 con un rango promedio de 78,63 para activistas gremiales y 52,37 para no activistas; “Coordinación e integración” presentó una significación de 0,001 con un rango promedio de 76,68 para activistas gremiales y 54,32 para no activistas; “Orientación al cambio” presentó una significación de 0,003 con un rango promedio de 75,44 para activistas gremiales y 55,56 para no activistas; “Orientación al

cliente” presentó una significación de 0,003 con un rango promedio de 75,13 para activistas gremiales y 55,87 para no activistas; “Aprendizaje organizativo” presentó una significación de 0,000 con un rango promedio de 77,37 para activistas gremiales y 53,63 para no activistas; “Dirección y propósitos estratégicos” presentó una significación de 0,001 con un rango promedio de 76,31 para activistas gremiales y 54,69 para no activistas; “Metas y objetivos” presentó una significación de 0,003 con un rango promedio de 75,36 para activistas gremiales y 55,64 para no activistas y “Visión” presentó una significación de 0,003 con un rango promedio de 75,37 para activistas gremiales y 55,63 para no activistas.

Tabla V. *Diferencia entre dimensiones de Cultura Organizacional y Antigüedad Laboral*

Variable	Antigüedad Laboral	Rango Promedio	Significación
Empoderamiento	Menor a tres años	59,87	0,427
	Mayor a tres años	66,71	
Trabajo en Equipo	Menor a tres años	59,98	0,356
	Mayor a tres años	66,90	
Desarrollo de capacidades	Menor a tres años	63,26	0,753
	Mayor a tres años	65,98	
Valores Centrales	Menor a tres años	60,13	0,450
	Mayor a tres años	66,65	
Acuerdo	Menor a tres años	59,91	0,431
	Mayor a tres años	66,70	
Coordinación e integración	Menor a tres años	56,80	0,221
	Mayor a tres años		

		67,37	
Orientación al cambio	Menor a tres años	60,30	0,464
	Mayor a tres años	66,62	
Orientación al cliente	Menor a tres años	65,83	0,963
	Mayor a tres años	65,43	
Aprendizaje organizativo	Menor a tres años	66,13	0,929
	Mayor a tres años	65,36	
Dirección y propósitos estratégicos	Menor a tres años	63,07	0,731
	Mayor a tres años	66,02	
Metas y objetivos	Menor a tres años	58,89	0,352
	Mayor a tres años	66,92	
Visión	Menor a tres años	63,33	0,760
	Mayor a tres años	65,97	

Nota: Prueba utilizada: U de Mann Whitney.

En todas las variables del instrumento D.O.C.S. se rechaza la hipótesis de trabajo, no encontrando resultados estadísticamente significativos, es decir se observa que las variables del instrumento D.O.C.S. en relación con la variable de Antigüedad laboral, son independientes. La variable “Empoderamiento” presentó una significación de 0,427 con un rango promedio de 59,87 para una antigüedad menor a tres años y 66,71 para una mayor a tres años; “Trabajo en equipo” presentó una significación de 0,356 con un rango promedio de 59,98 para una antigüedad menor a tres años y 66,90 para una mayor a tres años; “Desarrollo de capacidades” presentó una significación de 0,753 con un rango promedio de 63,26 para una antigüedad menor a tres años y

65,98 para una mayor a tres años; “Valores centrales” presentó una significación de 0,450 con un rango promedio de 60,13 para una antigüedad menor a tres años y 66,65 para una mayor a tres años; “Acuerdo” presentó una significación de 0,431 con un rango promedio de 59,91 para una antigüedad menor a tres años y 66,70 para una mayor a tres años; “Coordinación e integración” presentó una significación de 0,221 con un rango promedio de 56,80 para una antigüedad menor a tres años y 67,37 para una mayor a tres años; “Orientación al cambio” presentó una significación de 0,466; “Orientación al cliente” presentó una significación de 0,464 con un rango promedio de 60,30 para una antigüedad menor a tres años y 66,62 para una mayor a tres años; “Aprendizaje organizativo” presentó una significación de 0,963 con un rango promedio de 65,83 para una antigüedad menor a tres años y 65,43 para una mayor a tres años; “Dirección y propósitos estratégicos” presentó una significación de 0,731 con un rango promedio de 63,07 para una antigüedad menor a tres años y 66,02 para una mayor a tres años; “Metas y objetivos” presentó una significación de 0,352 con un rango promedio de 58,89 para una antigüedad menor a tres años y 66,92 para una mayor a tres años y “Visión” presentó una significación de 0,760 con un rango promedio de 63,33 para una antigüedad menor a tres años y 65,97 para una mayor a tres años.

Tabla VI. *Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Antigüedad Laboral en quienes se consideran activistas sindicales*

Variable	Antigüedad Laboral	Rango	Significación
		Promedio	
Empoderamiento	Menor a tres años	29,39	0,415
	Mayor a tres años	33,99	
Trabajo en Equipo	Menor a tres años	29,00	0,362
	Mayor a tres años	34,10	
Desarrollo de capacidades	Menor a tres años	31,36	0,711
	Mayor a tres años	33,45	
Valores Centrales	Menor a tres años	26,93	0,172
	Mayor a tres años	34,67	
Acuerdo	Menor a tres años	30,50	0,574
	Mayor a tres años	33,69	
Coordinación e integración	Menor a tres años	29,21	0,395
	Mayor a tres años	34,04	
Orientación al cambio	Menor a tres años	33,75	0,866
	Mayor a tres años	32,79	
Orientación al cliente	Menor a tres años	35,32	0,602
	Mayor a tres años	32,36	
Aprendizaje organizativo	Menor a tres años	34,32	0,766
	Mayor a tres años	32,64	
Dirección y propósitos estratégicos	Menor a tres años	30,54	0,578
	Mayor a tres años	33,68	

Metas y objetivos	Menor a tres años	29,71	0,461
	Mayor a tres años	33,90	
Visión	Menor a tres años	31,54	0,742
	Mayor a tres años	33,40	

Nota: Prueba utilizada: U de Mann Whitney.

En todas las variables del instrumento D.O.C.S. se rechaza la hipótesis de trabajo, no encontrando resultados estadísticamente significativos, es decir se observa que las variables del instrumento D.O.C.S. en relación con la variable de Antigüedad laboral, son independientes en trabajadores que se consideran activistas gremiales. La variable “Empoderamiento” presentó una significación de 0,415 con un rango promedio de 26,39 para una antigüedad menor a tres años y 33,99 para una mayor a tres años; “Trabajo en equipo” presentó una significación de 0,362 con un rango promedio de 29,00 para una antigüedad menor a tres años y 34,10 para una mayor a tres años; “Desarrollo de capacidades” presentó una significación de 0,711 con un rango promedio de 31,36 para una antigüedad menor a tres años y 33,45 para una mayor a tres años; “Valores centrales” presentó una significación de 0,172 con un rango promedio de 26,93 para una antigüedad menor a tres años y 34,67 para una mayor a tres años; “Acuerdo” presentó una significación de 0,574 con un rango promedio de 30,50 para una antigüedad menor a tres años y 33,69 para una mayor a tres años; “Coordinación e integración” presentó una significación de 0,395 con un rango promedio de 29,21 para una antigüedad menor a tres años y 34,04 para una mayor a tres años; “Orientación al cambio” presentó una significación de 0,866 con un rango promedio de 33,75 para una antigüedad menor a tres años y 32,79 para una mayor a tres años; “Orientación al cliente” presentó una significación de 0,602 con un rango promedio de 35,32 para una antigüedad menor a tres años y 32,36 para una mayor a tres años; “Aprendizaje

organizativo” presentó una significación de 0,766 con un rango promedio de 34,32 para una antigüedad menor a tres años y 32,64 para una mayor a tres años; “Dirección y propósitos estratégicos” presentó una significación de 0,578 con un rango promedio de 30,54 para una antigüedad menor a tres años y 33,68 para una mayor a tres años; “Metas y objetivos” presentó una significación de 0,461 con un rango promedio de 29,71 para una antigüedad menor a tres años y 33,90 para una mayor a tres años y “Visión” presentó una significación de 0,742 con un rango promedio de 31,54 para una antigüedad menor a tres años y 33,40 para una mayor a tres años.

Tabla VII. *Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Antigüedad Laboral en quienes no se consideran activistas sindicales*

Variable	Antigüedad Laboral	Rango Promedio	Significación
Empoderamiento	Menor a tres años	27,72	0,365
	Mayor a tres años	33,85	
Trabajo en Equipo	Menor a tres años	26,56	0,269
	Mayor a tres años	34,04	
Desarrollo de capacidades	Menor a tres años	26,11	0,238
	Mayor a tres años	34,11	
Valores Centrales	Menor a tres años	30,61	0,682
	Mayor a tres años	33,38	
Acuerdo	Menor a tres años	26,06	0,233
	Mayor a tres años	34,12	

Coordinación e integración	Menor a tres años	24,44	0,142
	Mayor a tres años	34,38	
Orientación al cambio	Menor a tres años	22,56	0,073
	Mayor a tres años	34,68	
Orientación al cliente	Menor a tres años	27,11	0,312
	Mayor a tres años	33,95	
Aprendizaje organizativo	Menor a tres años	29,39	0,536
	Mayor a tres años	33,58	
Dirección y propósitos estratégicos	Menor a tres años	29,11	0,504
	Mayor a tres años	33,63	
Metas y objetivos	Menor a tres años	27,50	0,346
	Mayor a tres años	33,88	
Visión	Menor a tres años	30,11	0,620
	Mayor a tres años	33,46	

Nota: Prueba utilizada: U de Mann Whitney.

En todas las variables del instrumento D.O.C.S. se rechaza la hipótesis de trabajo, no encontrando resultados estadísticamente significativos, es decir se observa que las variables del instrumento D.O.C.S. en relación con la variable de Antigüedad laboral, son independientes en trabajadores que no se consideran activistas gremiales. La variable “Empoderamiento” presentó una significación de 0,365 con un rango promedio de 27,72 para una antigüedad menor a tres años y 33,85 para una mayor a tres años; “Trabajo en equipo” presentó una significación de 0,269 con un rango promedio de 26,56 para una antigüedad menor a tres años y 34,04 para una mayor a tres años; “Desarrollo de capacidades” presentó una significación de 0,238 con un rango

promedio de 26,11 para una antigüedad menor a tres años y 34,11 para una mayor a tres años; “Valores centrales” presentó una significación de 0,682 con un rango promedio de 30,61 para una antigüedad menor a tres años y 33,38 para una mayor a tres años; “Acuerdo” presentó una significación de 0,233 con un rango promedio de 26,06 para una antigüedad menor a tres años y 34,12 para una mayor a tres años; “Coordinación e integración” presentó una significación de 0,142 con un rango promedio de 24,44 para una antigüedad menor a tres años y 34,38 para una mayor a tres años; “Orientación al cambio” presentó una significación de 0,073 con un rango promedio de 22,56 para una antigüedad menor a tres años y 34,68 para una mayor a tres años; “Orientación al cliente” presentó una significación de 0,312 con un rango promedio de 22,56 para una antigüedad menor a tres años y 34,68 para una mayor a tres años; “Aprendizaje organizativo” presentó una significación de 0,536 con un rango promedio de 29,39 para una antigüedad menor a tres años y 33,58 para una mayor a tres años; “Dirección y propósitos estratégicos” presentó una significación de 0,504 con un rango promedio de 29,11 para una antigüedad menor a tres años y 33,63 para una mayor a tres años; “Metas y objetivos” presentó una significación de 0,346 con un rango promedio de 27,50 para una antigüedad menor a tres años y 33,88 para una mayor a tres años y “Visión” presentó una significación de 0,620 con un rango promedio de 30,11 para una antigüedad menor a tres años y 33,46 para una mayor a tres años.

Tabla VIII. *Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Máximo Nivel de Estudios Alcanzado*

Variables	Máximo Nivel Educativos Alcanzado	Rango Promedio	Significación
Empoderamiento	Primario completo	84,50	0,855
	Secundario incompleto	80,10	
	Secundario completo	68,03	
	Terciario incompleto	67,47	
	Terciario completo	61,80	
	Universitario incompleto	58,45	
Trabajo en equipo	Universitario completo	64,16	0,653
	Primario completo	72,67	
	Secundario incompleto	87,80	
	Secundario completo	68,38	
	Terciario incompleto	72,72	
	Terciario completo	64,70	
Desarrollo de capacidades	Universitario incompleto	63,64	0,854
	Universitario completo	58,67	
	Primario completo	61,67	
	Secundario incompleto	89,30	
	Secundario completo	64,58	
	Terciario incompleto	68,94	
Valores centrales	Terciario completo	60,85	0,589
	Universitario incompleto	61,14	
	Universitario completo	65,62	
	Primario completo	66,50	
	Secundario incompleto	45,90	
	Secundario completo	67,78	
Acuerdo	Terciario incompleto	74,50	0,444
	Terciario completo	61,25	
	Universitario incompleto	54,64	
	Universitario completo	68,95	
	Primario completo	79,50	
	Secundario incompleto	89,30	
Coordinación e integración	Secundario completo	64,91	0,922
	Terciario incompleto	65,63	
	Terciario completo	69,80	
	Universitario incompleto	51,24	
	Universitario completo	68,12	
	Primario completo	63,50	
	Secundario incompleto	85,40	
	Secundario completo	65,44	

Orientación al cambio	Terciario incompleto	68,31	0,334
	Terciario completo	68,15	
	Universitario incompleto	60,52	
	Universitario completo	64,14	
	Primario completo	111,00	
	Secundario incompleto	77,30	
	Secundario completo	65,94	
	Terciario incompleto	71,13	
Orientación al cliente	Terciario completo	62,10	0,758
	Universitario incompleto	55,62	
	Universitario completo	64,15	
	Primario completo	85,33	
	Secundario incompleto	75,60	
	Secundario completo	68,75	
	Terciario incompleto	71,13	
	Terciario completo	55,95	
Aprendizaje organizativo	Universitario incompleto	57,69	0,324
	Universitario completo	64,47	
	Primario completo	96,00	
	Secundario incompleto	76,30	
	Secundario completo	72,03	
	Terciario incompleto	70,94	
	Terciario completo	60,10	
	Universitario incompleto	51,52	
Dirección y propósitos estratégicos	Universitario completo	63,31	0,967
	Primario completo	74,33	
	Secundario incompleto	75,40	
	Secundario completo	64,86	
	Terciario incompleto	69,16	
	Terciario completo	60,35	
	Universitario incompleto	59,90	
	Universitario completo	66,78	
Metas y objetivos	Primario completo	89,00	0,735
	Secundario incompleto	81,50	
	Secundario completo	63,48	
	Terciario incompleto	72,22	
	Terciario completo	65,25	
	Universitario incompleto	57,88	
	Universitario completo	64,78	
	Primario completo	56,17	
Visión	Secundario incompleto	72,10	0,872
	Secundario completo	67,25	
	Terciario incompleto	71,97	
	Terciario completo	59,20	
	Universitario incompleto	56,60	
	Universitario completo	67,49	

Nota. Prueba utilizada: H de Kruskal Wallis

En todas las variables del instrumento D.O.C.S. se confirma la hipótesis nula, no encontrando resultados estadísticamente significativos, es decir se observa que las variables del instrumento D.O.C.S. en relación con la variable “Máximo nivel de estudios alcanzado” poseen rangos promedios similares. La variable de “Empoderamiento” expresa una significación de 0,855 “Trabajo en equipo” expresa una significación de 0,653; “Desarrollo de capacidades” una significación de 0,854; “Valores centrales” una significación de 0,589; “Acuerdo” expresa una significación de 0,444; “Coordinación e integración” expresa una significación de 0,922; “Orientación al cambio” expresa una significación de 0,334; “Orientación al cliente” expresa una significación de 0,758; “Aprendizaje organizativo” expresa una significación de 0,324; “Dirección y propósitos estratégicos” una significación de 0,967; “Metas y objetivos” expresa una significación de 0,735 y la variable “Visión” expresa una significación de 0,872.

Tabla IX. *Análisis de las diferencias entre dimensiones de Cultura Organizacional y Magnitud del Salario Recibido*

Variables	Magnitud del salario	Rango Promedio	Significación
Empoderamiento	\$0 a \$30.000	73,65	0,750
	\$30.000 a \$60.000	65,67	
	Más de \$60.000	63,94	
Trabajo en equipo	\$0 a \$30.000	69,35	0,187
	\$30.000 a \$60.000	71,21	
	Más de \$60.000	58,94	
Desarrollo de capacidades	\$0 a \$30.000	75,60	0,569
	\$30.000 a \$60.000	66,63	

	Más de \$60.000	62,62	
Valores centrales	\$0 a \$30.000	77,30	0,391
	\$30.000 a \$60.000	67,55	
	Más de \$60.000	61,38	
Acuerdo	\$0 a \$30.000	60,50	0,428
	\$30.000 a \$60.000	70,05	
	Más de \$60.000	61,64	
Coordinación e integración	\$0 a \$30.000	58,15	0,335
	\$30.000 a \$60.000	70,60	
	Más de \$60.000	61,47	
Orientación al cambio	\$0 a \$30.000	66,10	0,087
	\$30.000 a \$60.000	72,89	
	Más de \$60.000	57,75	
Orientación al cliente	\$0 a \$30.000	69,90	0,270
	\$30.000 a \$60.000	70,43	
	Más de \$60.000	59,66	
Aprendizaje organizativo	\$0 a \$30.000	70,75	0,594
	\$30.000 a \$60.000	68,13	
	Más de \$60.000	61,89	
Dirección y propósitos estratégicos	\$0 a \$30.000	78,30	0,250
	\$30.000 a \$60.000	68,56	
	Más de \$60.000	60,17	
Metas y objetivos	\$0 a \$30.000	62,05	0,257
	\$30.000 a \$60.000	71,25	
	Más de \$60.000	60,14	
Visión	\$0 a \$30.000	69,15	0,362
	\$30.000 a \$60.000	69,88	
	Más de \$60.000	60,36	

Nota. Prueba utilizada: H de Kruskal Wallis

En todas las variables del instrumento D.O.C.S. se confirma la hipótesis nula, no encontrando resultados estadísticamente significativos, es decir se observa que las variables del instrumento D.O.C.S. en relación con la variable “Magnitud del salario” poseen rangos promedios similares. La variable de “Empoderamiento” expresa una significación de 0,750 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 73,65, de \$30.000 a \$60.000 de 65,67 y de más de \$60.000 de 63,94; “Trabajo en equipo” expresa una significación de 0,187 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 69,35, de

\$30.000 a \$60.000 de 71,21 y de más de \$60.000 de 58,94; “Desarrollo de capacidades” una significación de 0,569 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 75,60, de \$30.000 a \$60.000 de 66,63 y de más de \$60.000 de 62,62; “Valores centrales” una significación de 0,391 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 77,30, de \$30.000 a \$60.000 de 67,55 y de más de \$60.000 de 61,38; “Acuerdo” expresa una significación de 0,428 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 60,50, de \$30.000 a \$60.000 de 70,05 y de más de \$60.000 de 61,64; “Coordinación e integración” expresa una significación de 0,335 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 58,15, de \$30.000 a \$60.000 de 70,60 y de más de \$60.000 de 61,47; “Orientación al cambio” expresa una significación de 0,087 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 66,10, de \$30.000 a \$60.000 de 72,89 y de más de \$60.000 de 57,75; “Orientación al cliente” expresa una significación de 0,270 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 69,90, de \$30.000 a \$60.000 de 70,43 y de más de \$60.000 de 59,66; “Aprendizaje organizativo” expresa una significación de 0,594 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 70,75, de \$30.000 a \$60.000 de 68,13 y de más de \$60.000 de 61,89; “Dirección y propósitos estratégicos” una significación de 0,250 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 78,30, de \$30.000 a \$60.000 de 68,56 y de más de \$60.000 de 60,17; “Metas y objetivos” expresa una significación de 0,257 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 62,05, de \$30.000 a \$60.000 de 71,25 y de más de \$60.000 de 60,14; y la variable “Visión” expresa una significación de 0,362 y rangos promedios por magnitud del salario, en el que va de \$0 a \$30.000 de 69,15, de \$30.000 a \$60.000 de 69,88 y de más de \$60.000 de 60,36.

4.4 Análisis Correlacionales

Tabla X. Análisis entre las distintas variables de Cultura Organizacional Percibida en función de la Edad de los encuestados

Variable	Coeficiente de correlación con la variable Edad	Significación (bilateral) con la variable Edad
Empoderamiento	0,161	0,068
Trabajo en Equipo	0,069	0,434
Desarrollo de capacidades	0,077	0,384
Valores centrales	0,041	0,645
Acuerdo	0,028	0,754
Coordinación e integración	0,063	0,476
Orientación al cambio	0,056	0,530
Orientación al cliente	0,064	0,472
Aprendizaje organizativo	0,008	0,932

Dirección y propósitos estratégicos	0,031	0,730
Metas y objetivos	0,127	0,151
Visión	-0,005	0,957

Nota: Prueba utilizada: Rho de Spearman.

En todas las variables del instrumento D.O.C.S. se confirma la hipótesis nula, no encontrando resultados estadísticamente significativos, es decir se observa que las variables del instrumento D.O.C.S. en relación a la variable de Edad, son independientes. La variable de “Empoderamiento” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,161 y una significación bilateral de 0,068; “Trabajo en equipo” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,069 y una significación bilateral de 0,434; “Desarrollo de capacidades” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,077 y una significación bilateral de 0,384; “Valores centrales” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,041 y una significación bilateral de 0,645; “Acuerdo” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,028 y una significación bilateral de 0,754; “Coordinación e integración” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,063 y una significación bilateral de 0,476; “Orientación al cambio” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,056 y una significación bilateral de 0,530; “Orientación al cliente” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,064 y una significación bilateral de 0,472; “Aprendizaje organizativo” expresa un coeficiente de

correlación con la variable “Edad” de 0,008 y una significación bilateral de 0,932; “Dirección y propósitos estratégicos” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,031 y una significación bilateral de 0,730; “Metas y objetivos” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de 0,127 y una significación bilateral de 0,151 y la variable “Visión” expresa un coeficiente de correlación con la variable “Edad” de -0,005 y una significación bilateral de 0,957.

5. Conclusiones y Discusión

5.1 Conclusión

En referencia a la hipótesis número 1, que propone una mayor puntuación en las dimensiones de cultura organizacional percibida, en trabajadores activistas sindicales que en los trabajadores sin actividad sindical, a partir de los puntajes obtenidos en ambos grupos, los resultados aportan evidencia en favor de las hipótesis formuladas. Los trabajadores municipales con actividad gremial, en las doce variables del Denison Organizational Culture Survey [D.O.C.S.], puntuaron significativamente más alto que el otro grupo de trabajadores municipales sin actividad gremial. Se infiere que al ser activistas gremiales poseerán mayor cultura organizacional percibida, ya que pertenecen a una Organización, en este caso gremial, que se integra dentro de otra organización que es la del estado municipal.

En relación a la hipótesis número 2 que afirma que se encontrará mayor puntaje en las variables “Trabajo en equipo” y Aprendizaje organizativo” del instrumento D.O.C.S. en trabajadores activistas sindicales, se confirma parcialmente, ya que por un lado la variable “Trabajo en equipo” es la mayor puntuada con 21,92; permitiendo observar la influencia de

pertenecer a la organización gremial como un ámbito en el que los valores del colectivo se destacan por encima de los que privilegian el individualismo, sin embargo por el lado de la variable “Aprendizaje Organizativo” que ofrece un puntaje promedio de 19,11, la encontramos como la novena con mayor puntaje, pero no tan alejada del primer puntaje de la variable anteriormente mencionada, permitiendo resaltar un impacto positivo por parte de pertenecer a la organización gremial en cuanto al nivel de adaptabilidad en lo referido a la posibilidad de cambio en la cultura organizacional del sector laboral, ya sea por nuevos lineamientos impartidos desde el nivel político de la organización (sea el Ente o el gremio) como por modificaciones del ambiente de trabajo, vinculado cambios dentro de la comunidad como del impacto de las nuevas tecnologías.

Los resultados de la investigación rechazan la hipótesis número 3, que afirma que se encontrarán diferencias significativas entre los encuestados con distinta antigüedad laboral entre las dimensiones de cultura organizacional. Ya que al utilizar la prueba Rho de Spearman, en el estadístico S.P.S.S. Versión 15.0, no se encuentran relaciones estadísticamente significativas, observándose a las variables del instrumento D.O.C.S. en relación con la variable mencionada, como independientes. Posibilitando observar en la muestra de la investigación como los años dentro de la institución no afectan en cuanto a la cultura organizacional de los sujetos, así se perciban o no activistas gremiales.

En cuanto a la variable “Desarrollo de Capacidades”, se obtuvo el resultado más elevado en los trabajadores municipales con actividad gremial. Se infiere que en los factores referentes a los recursos que invierte la organización municipal en este caso, para mejorar profesionalmente a los trabajadores y mantener su competitividad, ya que en el desglose por ítems encontramos con alto puntaje dos de ellos que refieren claramente a esa implementación por parte del nivel

político de la institución: “13- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros” y “14- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva”.

Teniendo en cuenta que más allá de la variable anteriormente mencionada como la de mayor puntaje, podemos observar que las variables que mayor puntaje ofrecieron dentro del grupo de trabajadores activistas gremiales fueron: “Empoderamiento”, “trabajo en equipo”, “valores centrales” y “Dirección y propósitos estratégicos”. Lo cual nos permite inferir la buena comunicación que hay en los equipos de trabajo y con el nivel gerencial de la institución, es decir lo referente a escuchar ideas de los trabajadores, fomentar la cohesión entre los grupos y con la misión y la visión de la institución, así como también podemos ver que la percepción de estos sujetos es que se los tiene en cuenta para mejorar las formas de trabajo desde la buena predisposición a innovar y aprender desde la capacitación y la apertura. Esto nos permite reflexionar y preguntarnos acerca del posible fomento por parte del sindicato en este sector de trabajo en función de fortalecer la participación de los trabajadores en propuestas y la capacidad de generar consensos que pueda facilitar ser parte de la misma Organización sindical.

La variable que menor puntaje promedio arrojó, siempre dentro del grupo de trabajadores activistas gremiales, es “Visión” con 18,38; que igualmente no se alejó demasiado de la variable con mayor puntaje dentro de este grupo, quedando a tan solo 3,54 puntos. Es decir que además de observar que todas las variables mantienen un rango significativo de similitud en cuanto al puntaje en la “Tabla I”, se infiere la posibilidad de que la gran mayoría de trabajadores que se consideran activistas gremiales del Ente, podrían no coincidir del todo o mantener diferencias en cuanto a la visión del organismo en el que trabajan, en este caso el Ente, tendremos en cuenta que si bien la visión desde la organización gremial no se contradice particularmente con la del

Ente, partiendo de que sus objetivos son distintos, unos son vinculados a los trabajadores del sector (la organización gremial) mientras que los otros son relacionados a la comunidad de la Ciudad de Buenos Aires (el Ente), se comprende que al tener una visión distinta, podría influir en la coincidencia de puntajes de los sujetos encuestados.

Para concluir, se destaca que los datos obtenidos del instrumento D.O.C.S. en grupos distintos al planteado en la hipótesis de trabajo, es decir en grupos divididos por género, edad y antigüedad laboral, no se hallaron resultados estadísticamente significativos, no marcando una diferencia entre los grupos, en las 12 variables de este. Por lo que se puede formular la pregunta ¿La actividad gremial favorece la cultura organizacional en sectores de trabajo empresariales o del empleo público? Lo cual resalta, no solo la posibilidad de profundizar desde la hipótesis central en otros sectores de trabajo en muestras de mayor magnitud. Sino que también nos permite preguntarnos acerca de la posibilidad de que la actividad gremial pueda sumar a un mejor clima laboral a partir de reforzar los valores más constructivos de la Cultura Organizacional en los trabajadores del sector de trabajo que aquí analizamos, como de otros para analizar en futuras investigaciones.

5.2 Discusión

Si bien no se han encontrado investigaciones que contemplen la variable de la actividad sindical, si se pudo analizar algunos antecedentes de investigaciones sobre cultura organizacional investigada de manera cuantitativa en organizaciones o empresas similares al sector de trabajo en el empleo público que se trabaja en la presente investigación y se destacan algunas similitudes en cuanto a los resultados de variables del instrumento administrado [D.O.C.S.].

En la investigación realizada en bibliotecarios en la ciudad de México (Vargas Echeverría y Flores Galaz, 2020), en la que se buscó precisar si la satisfacción laboral y la cultura

organizacional son predictores del desempeño laboral en la muestra mencionada, se arrojaron resultados que dialogan con los resultados encontrados en el presente trabajo. Ya que en la investigación que analiza a los bibliotecarios, los resultados expresaron que los factores vinculados a la cultura organizacional que mejor predicen el desempeño son “trabajo en equipo” y “comunicación”, que justamente son dos de las variables que más puntaje se obtuvo en referencia a la muestra en el segmento de los activistas gremiales. Lo cual permite generar preguntas tales como ¿La actividad gremial puede mejorar el desempeño laboral? ¿La actividad gremial impacta en la satisfacción laboral de trabajadores o integrantes de una organización empresarial o estatal?

Un trabajo de investigación muy interesante es el realizado en la Universidad de Valencia, España por Tomás Bonavia y Oleh Zaderey (2016), en el que se analiza la validez convergente de la versión en español del D.O.C.S. (el instrumento utilizado en el presente trabajo) y otro instrumento de importante relevancia en cuanto a su utilización en el campo de la psicología organizacional que llamado Organizational Culture Inventory (OCI), creado por Cooke y Lafferty (1989), el cual destaca tres estilos de cultura organizacional. Los resultados arrojaron altas correlaciones entre la dimensión de Cultura “Constructiva” del OCI, con las dimensiones del D.O.C.S., destacando probabilidades muy altas de equivalencia psicométrica y conceptual, por lo que luego en la conclusión se afirma que el D.O.C.S. es un instrumento que mide particularmente la Cultura Constructiva en las organizaciones. Lo que permite reflexionar acerca de la actividad gremial y los altos puntajes que arrojaron desde ese segmento en el cuestionario del D.O.C.S., por lo que puede producirse la pregunta ¿La actividad gremial favorece la cultura organizacional constructiva en sectores de trabajo empresariales o del empleo público?

Se deberá considerar que en la presente investigación se encuentra con algunas limitaciones como son, el estilo de instrumento utilizado (D.O.C.S.) que, si bien es de corte cuantitativo, es autoadministrado por lo tanto los resultados expresan la autopercepción de los sujetos. Cabe destacar que si bien el número de participantes de la muestra es considerable teniendo en cuenta la proporción de la planta de trabajadores del organismo municipal sobre el que se administra el cuestionario, sigue siendo una muestra (130 sujetos) muy acotada para poder afirmar conclusiones capaces de ser generalizadas en los trabajadores municipales de la Ciudad De Buenos Aires y sus alrededores, como en el resto de sectores o distritos, ya que el que aquí se aborda es un sector en particular del estado municipal, habiendo otros sectores de lo más diversos en los cuales no se podrá afirmar al Ente como representativo de todas las dinámicas de trabajo del Estado municipal o Nacional. Así como también resaltar que la variable “Antigüedad Laboral” posee un ítem que engloba a quienes tienen mas de tres años en el sector, lo cual resulta poco específico ya que dentro de ese ítem puede haber sujetos con mas de 10 años en el organismo.

6. Referencias

- Arriola Miranda, M. A., Salas Rivera, É. y Bernabé González, T. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Bonavia, T., Prado, V. y Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21, 633-638.
- Bonavia, T. y Quintanilla, I. (1996). La cultura de las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 12(1), 7-26.
- Bonavia, T., Prado Gascó, V. J., y García Hernández, A., (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*. 7 (1).
- Cao, H., Blutman, G., Estévez, A. e Iturburu, M. (2007). *Introducción a la Administración Pública en Argentina*. Biblos.
- Carrillo Punina, A. P., (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas Revista Digital FCE – UNLP*. 8 (1)
- Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, 1 de Octubre de 1996, Boletín Oficial, 10 de Octubre de 1996 (Argentina).
- Constitución de la Nación Argentina, 1994, Boletín Oficial, Santa Fé, 23 de agosto de 1994.
- Cooke, R. A., y Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

- Cooke, R. & Szumal, J. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
- Coriat, B. 1992. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, Jossey Bass.
- Davis K. y Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. McFraw-Hill
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis Fondo Editorial.
- Denison, D. R. & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D. R., Janovics, J. & Young, J. (2005). Diagnosing Organizational cultures: Validating a model an method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group. Recuperado de http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/denison-2006-validity_0.pdf
- De Val Pardo, I. (1997). *Organizar. Acción y efecto*. Madrid, Ed. ESIC.
- Díez Gutiérrez, J. (1996). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social* [Tesis doctoral, Departamento de Teoría e Historia de la Educación, Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid]. <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/>

- Etchemendy, S. y Flic, J. (2001). Construir coaliciones reformistas: la política de las compensaciones en el camino argentino hacia la liberalización económica. En Desarrollo Económico, Vol. 40, N° 160
- Fernández, A. (2007). *Estado y sindicatos en perspectiva latinoamericana*. Prometeo Libros.
- Fonseca Herrera, J.M. y Cruz Torrez, C.E., (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *Ces Psicología* .12(2).
<https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo, Estructura y Procesos*. Ediciones Granica S.A.
- Godio, J. (2000). *Historia del movimiento obrero argentino (1870-2000)*. Corregidor.
- Goncalves, A. (1997). *Clima organizacional*. Recuperado el 16 de noviembre de 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Gonzales, L. y Orta, Y., (2017). La cultura organizacional y el síndrome de desgaste en profesores universitarios. *Revista Chakiñan*, 1.
<https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/8>
- Gonzalez Santa Cruz, A. y Toro Cifuentes, J.P., (2021). Culturas organizacionales y factores de riesgo psicosociales en organizaciones chilenas: un análisis de clases latentes. *Psicoperspectivas*. 20(1). <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue1-fulltext-2006>
- Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J. (2006). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. Thomson.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. D.F: Mc Graw - Hill/ Interamericana editores S.A.
- Hersey, P. & Blanchard K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, pp. 26-34.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid, Alianza Editorial.
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J., (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Leggat, S. G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: Defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7-17.
- Ley N° 23.551, 1988, Boletín Oficial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 23 de marzo de 1988.
- Ley N° 210 Sanción: 29/06/1999 Promulgación: Decreto N° 1.495/999 del 29/07/1999
Publicación: BOCBA N° 752 del 10/08/1999
- Ley N° 20744 Sanción: 11/09/1974 Promulgación: 20/09/1974
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- Little, W. (1989). La organización obrera y el Estado peronista. En Torre, J. C. (Comp.). *La formación del sindicalismo peronista* (pp. 265-320). Legasa.
- Lupano Perugini, M. L. (2017). Virtudes Organizacionales, Performance y Satisfacción Laboral. Diferencias según variables individuales y organizacionales en empleados argentinos. *Revista Psicodebate: psicología, cultura y sociedad*. 17(01).
<http://dx.doi.org/10.18682/pd.v17i1.637>

- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., y Nieves Quintero, J., (2015) El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*. 26 (pp 5-15). <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>.
- Martin, J., Frost, M. & O'Neill, O. (2004). *Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance*. Stanford, Graduate School of Business.
https://www.researchgate.net/publication/4893771_Organizational_Culture_Beyond_Struggles_for_Intellectual_Dominance
- Mendoza Martínez, I. A., García Rivera, B. R., y Rodríguez, A. M., (2013). *Estudio sobre el perfil de cultura organizacional de una empresa de clase mundial en México*. [Archivo PDF] <https://www.investigacion.escasto.ipn.mx/events/event/xviii-congreso-internacional-de-contaduria-y-administracion-e-informatica-anfeca/>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structures as myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Nous Group. (2013). *Explorin organisational culture - findings report*. Brisbane: The University of Queensland.
- Oddone, J. (1975). *Gremialismo proletario argentino*. Buenos Aires. Libera.
- O'Donnel, G. (1985). Apuntes para una teoría del Estado. *Teoría de la Burocracia Estatal*. Editorial Paidós.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México, Oxford University Press.
- Rentería Pérez, E. (2009). De Recursos Humanos a la Psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. María Constanza Aguilar Bustamante en *Psicología del trabajo y de las organizaciones: Reflexiones y*

- experiencias de investigación*. (pp. 25-52). Editorial y Publicaciones de la Universidad Santo Tomás.
- Ripani, L., Soler, N., Kugler, A., Kugler, M. y Rodrigo, R. (2020). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-del-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-Cual-es-el-impacto-de-la-automatizacion-en-el-empleo-y-los-salarios.pdf>
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., y Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8va edición. Prentice Hall, México DF, México, pp. 739.
- Salazar Estrada, J.G., Guerrero Pupo, J.C., Machado Rodríguez, Y.B. y Cañedo Andalia, R. (2009) *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral* [Tesis de Maestría, Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Ciudad de La Habana, Cuba].
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Segovia, J. (2019). *La Constitución de Perón de 1949*. Mendoza. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras/ Instituto de Historia Americana y Argentina Universidad Nacional de Cuyo.
- Schein, E. H. (1985). *La Cultura Empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza & Janes S.A.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey- Bass.

- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Schein, E. H. (1996). *El liderazgo y la cultura organizacional. El líder del futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era*. Fundación Peter Drucker, Editorial Deusto.
- http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3, Organizational Culture), 339-358
- Tangari, J. J. (2015). *Unión Personal Civil de la Nación*. Planeta.
- Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios*. Aguilar.
- Thompson, A. (1985). Estado, sindicatos y salud. Notas sobre las obras sociales en Argentina. Cuadernos médico-sociales. Centro de Estudios Sanitarios y Sociales, *Asociación Médica de Rosario*, No. 33, pp. 35-53.
- Tomada, C., Schleser, D., y Maito, M., (2018). *Radiografía de la sindicalización en Argentina* [Disertación Universidad Nacional de San Martín] <http://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2018/10/sindicalizacion.pdf>
- Troya Azuero, C.M. (2019). *Diagnóstico Socio Psicológico de la Cultura Organizacional en la Empresa "Importadora y Rectificadora Autopartes S.A."*. [Tesis de Maestría, Universidad Abierta Interamericana] <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC126271.pdf>

- Vargas Echeverría, S. L., y Flores Galaz, M. M., (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica*. 33 (79). <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/57913>
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. A., Quiroz Gonzalez, E., Castaño González, E. J., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V., y Gómez Vélez, M. A., (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27 (1). <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Weiss, DJ, Dawis, RV, Inglaterra, GW y Lofquist, LH (1967). *Manual para el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota*. Vol. 22, Estudios Minnesota en Formación Rehabilitación, Minneapolis: Universidad de Minnesota, relaciones industriales Centrar.
- Zaderey, O. y Bonavia, T., (2016). Estudio piloto de la valides convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*. 9 (1). http://www.esritosdepsicologia.es/descargas/revistas/vol9num1/vol9num1_6.pdf
- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Pearson Addison Wesley.
- Zeine, R., Boglarsky, C., Blessinger, P. & Hamlet, M. (2011). Organizational culture in high education. En H. Kazeroony, *the strategic management of higher education institutions: serving students as costumers for institutional growth*. New York, NY: Business Expert Press.

7. Anexo

7.1 Protocolo de investigación

Presentación

Hola, soy estudiante de Psicología de la Universidad Abierta Interamericana y estoy realizando una investigación para mi tesis de licenciatura. El propósito del estudio es evaluar la percepción que tienen sobre la institución en la cual trabajan. Para ello, le solicito que conteste el siguiente formulario que le demandará unos 15 minutos. Se trata de un cuestionario anónimo, que será utilizado solamente para fines académicos. Cabe destacar que todas las preguntas que se presentan luego de la pregunta número “7”, se refieren al lugar de trabajo cotidiano y al Ente Regulador de Servicios Públicos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como la “Organización” o “Institución” objeto del cuestionario.

1) Acepto responder

si ☐ no ☐

2) Usted trabaja en el Ente Regulador de Servicios Públicos del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

☐ Si ☐ No

1) Edad: _____ años.

2) Género: ☐ 1. Hombre ☐ 2. Mujer ☐ otros

3) Estado civil:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1. Soltero/a | ☐ 5. Divorciado/a |
| ☐ 2. Convive/Pareja de hecho | ☐ 6. Viudo/a |
| ☐ 3. Casado/a | ☐ 7. En pareja |
| ☐ 4. Separado/a | |

4) Zona de residencia actual: (Indique con una cruz la opción que corresponda):

1. Ciudad de Buenos Aires ☐

2. Gran Buenos Aires (Conurbano) ☐

5) ¿Cuál es su Máximo Nivel de Educación Alcanzado? (Indique con una cruz)

- | | |
|---|--|
| 1. No asistió ☐ | 6. Terciario Incompleto ☐ |
| 2. Primario incompleto ☐ | 7. Terciario Completo ☐ |
| 3. Primario completo ☐ | 8. Universitario Incompleto ☐ |
| 4. Secundario Incompleto ☐ | 9. Universitario Completo ☐ |
| 5. Secundario Completo ☐ | |

6) Se considera a sí misma/o activista gremial?

☐ Si ☐ No

7) Cuántos años hace que trabaja en el empleo actual?

☐ Menos de un año ☐ Entre un año y tres ☐ Más de tres años

8) ¿Qué magnitud de salario recibe por su empleo actual?

☐ \$0 a \$30.000 ☐ \$30.000 a \$60.000 ☐ más de \$60.000

9) Hay familiares suyos trabajando en la institución?

☐ Si ☐ No

1) La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

2) Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

3) La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

4) Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

5) La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐

- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.

1. Completamente en desacuerdo ☐
2. En desacuerdo ☐
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
4. De acuerdo ☐
5. Completamente de acuerdo ☐

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

1. Completamente en desacuerdo ☐
2. En desacuerdo ☐
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
4. De acuerdo ☐
5. Completamente de acuerdo ☐

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

1. Completamente en desacuerdo ☐
2. En desacuerdo ☐
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
4. De acuerdo ☐
5. Completamente de acuerdo ☐

22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.

1. Completamente en desacuerdo ☐
2. En desacuerdo ☐
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
4. De acuerdo ☐
5. Completamente de acuerdo ☐

23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

1. Completamente en desacuerdo ☐
2. En desacuerdo ☐
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
4. De acuerdo ☐
5. Completamente de acuerdo ☐

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.*

1. Completamente en desacuerdo ☐
2. En desacuerdo ☐
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
4. De acuerdo ☐

5. Completamente de acuerdo ☐

25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

1. Completamente en desacuerdo ☐

2. En desacuerdo ☐

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

4. De acuerdo ☐

5. Completamente de acuerdo ☐

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

1. Completamente en desacuerdo ☐

2. En desacuerdo ☐

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

4. De acuerdo ☐

5. Completamente de acuerdo ☐

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.

1. Completamente en desacuerdo ☐

2. En desacuerdo ☐

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

4. De acuerdo ☐

5. Completamente de acuerdo ☐

28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

1. Completamente en desacuerdo ☐

2. En desacuerdo ☐

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

4. De acuerdo ☐

5. Completamente de acuerdo ☐

29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *

1. Completamente en desacuerdo ☐

2. En desacuerdo ☐

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

32. Respondemos bien a los cambios del entorno.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.*

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐

- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

- 1. Completamente en desacuerdo ☐
- 2. En desacuerdo ☐

- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐
- 4. De acuerdo ☐
- 5. Completamente de acuerdo ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN