

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Aplicación del modelo multidimensional de Hofstede como  
herramienta para orientar la gestión de las prácticas  
organizacionales. Caso Halliburton Quito-Ecuador**

Autor: Edwin Vinicio Alianza Chasi

Tutora: Mariana Lima Bandeira

**Quito, 2017**



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Edwin Vinicio Alianza Chasi, autor de la tesis intitulada “Aplicación del modelo multidimensional de Hofstede como herramienta para orientar la gestión de las prácticas organizacionales. Caso Halliburton Quito-Ecuador”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Quito, 15 de diciembre de 2017

.....

Edwin Alianza

## Resumen

El propósito de la presente investigación es orientar la gestión de las prácticas organizacionales del Departamento de Finanzas de Halliburton Quito- Ecuador. Para cumplir este objetivo, se identificó desde una perspectiva cultural los valores que tienen los miembros del Departamento y cómo perciben las prácticas organizacionales que se aplican en su lugar de trabajo. Para ello, se partió de los conceptos y metodologías desarrolladas por Hofstede para Cultura Nacional y Cultura Organizacional, respectivamente. Por otra parte, se midieron los niveles de Compromiso Organizacional para cada miembro del grupo, aplicando la metodología de Meyer y Allen.

Con los insumos descritos, se trabajó en encontrar evidencias que respalden la hipótesis de que el grado de compromiso organizacional que presentan los empleados del Departamento de Finanzas de Halliburton está determinado por la percepción que éstos tienen de las prácticas de la organización. La hipótesis fue parcialmente confirmada por los resultados del estudio, al encontrar que determinadas prácticas organizacionales favorecen la obtención de al menos un componente del compromiso organizacional. En especial, las prácticas orientadas hacia las personas, hacia los resultados y dirigidas a un sistema abierto, estimulan los componentes afectivo y normativo del compromiso organizacional.

Los resultados obtenidos constituyen una base para orientar la gestión cultural a través de directrices encaminadas a fortalecer el compromiso organizacional de las personas que conforman el Departamento de Finanzas de Halliburton.

## **Dedicatoria**

A Isabel y Gustavo, mis padres, por su apoyo incondicional en todo momento y por sus enseñanzas que guían mis pasos a diario, espero poder retribuirles lo mucho que me han dado.

A mis hermanos Freddy y Henry, grandiosas personas, buenos padres y excelentes ejemplos a seguir para mis sobrinos.

A todos quienes me han brindado su cariño, afecto y apoyo en la consecución de este objetivo.

## **Agradecimiento**

A Mariana Lima Bandeira, mi tutora, por su constante apoyo, por transmitir siempre positivismo y por compartir sus conocimientos para guiarme en la consecución de esta meta, mi sincero agradecimiento.

A Halliburton, en especial a las personas que conforman el Departamento de Finanzas por su colaboración y excelente disposición para aportar con esta investigación.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, por su calidez y por los conocimientos recibidos, que sin duda constituyen un aporte importante en mi vida.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Tabla de Contenido.....	6
Introducción.....	8
1. Cultura y Compromiso Organizacional.....	12
1.1 Cultura organizacional.....	12
1.2 Valores y prácticas organizacionales.....	13
1.3 Compromiso organizacional.....	17
1.4 Relación entre la cultura y el compromiso organizacional.....	19
2. Descripción de la empresa Halliburton.....	26
3. Metodología para medir Cultura y Compromiso Organizacional.....	31
3.1 Modelos para medir Cultura.....	33
3.1.1 Modelo de Cameron y Quinn.....	35
3.1.2 Modelo de Denison.....	36
3.1.3 Elección del modelo de Hofstede.....	37
3.2 Modelo de Cultura Nacional de Hofstede.....	39
3.2.1 Distancia de Poder.....	41
3.2.2 Individualismo.....	41
3.2.3 Masculinidad.....	42
3.2.4 Evitación de la Incertidumbre.....	43
3.2.5 Orientación al largo plazo.....	43
3.2.6 Indulgencia.....	43
3.3 Modelo de Cultura Organizacional de Hofstede.....	44
3.3.1 Orientación a los procesos versus orientación a resultados.....	45
3.3.2 Orientación al trabajo versus orientación al empleado.....	45
3.3.3 Sistema abierto versus sistema cerrado.....	46
3.3.4 Control Estricto versus Flexible.....	46
3.3.5 Estilo Normativo versus Pragmático.....	47
3.3.6 Estilo Profesional versus Parroquial.....	47
3.4 Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.....	48
4. Identificación de la Cultura y el compromiso organizacional del Departamento de Finanzas de Halliburton-Quito.....	51

4.1	Valores .....	52
4.1.1	Individualismo .....	52
4.1.2	Distancia de poder .....	54
4.1.3	Masculinidad .....	55
4.1.4	Evitación de la Incertidumbre .....	56
4.1.5	Indulgencia .....	58
4.1.6	Orientación al largo plazo .....	58
4.2	Prácticas organizacionales .....	60
4.2.1	Orientación a los procesos versus orientación a resultados.....	61
4.2.2	Orientación al trabajo versus orientación al empleado.....	63
4.2.3	Sistema abierto versus sistema cerrado .....	66
4.2.4	Control Estricto versus Flexible.....	69
4.2.5	Estilo Normativo versus Pragmático .....	70
4.2.6	Estilo Profesional versus Parroquial .....	71
4.3	Compromiso Organizacional .....	73
4.3.1	Compromiso Afectivo.....	75
4.3.2	Compromiso Instrumental .....	76
4.3.3	Compromiso Normativo.....	77
4.4	Vínculos entre las prácticas organizacionales y los tipos de compromiso identificados – Integrando los análisis.....	79
	Conclusiones y recomendaciones.....	87
	Bibliografía .....	96

## Introducción

Los procesos de globalización generan constantes cambios en el entorno organizacional, determinados por la cada vez mayor facilidad de las personas para acceder a la información y al conocimiento, así como por la búsqueda de ventajas competitivas y la expansión de la participación en los mercados por parte de las empresas.

Es así que las empresas acceden a nuevos mercados en países con culturas diversas, originando cambios en las relaciones entre las personas y las organizaciones, situación que se visibiliza claramente en el caso de las empresas multinacionales.

Desde una perspectiva cultural, las empresas cuentan con una “personalidad” propia que la diferencia de las demás, y que está formada a partir de los significados y valores comunes que comparten sus miembros. En el caso de empresas multinacionales, los rasgos diferenciadores se originan en los valores del país donde nació la firma, y estos valores influyen sobre las prácticas que se dan diariamente en sus operaciones a lo largo del mundo.

El trascender las barreras geográficas supone necesariamente nuevos retos de gestión, por las diferencias culturales existentes entre los países. En este contexto, es necesario evaluar cómo están siendo percibidas las prácticas organizacionales por parte de los empleados, a la vez que es importante relacionar esos resultados con otras variables como por ejemplo el compromiso organizacional, con la finalidad de entender mejor la dinámica existente entre la vivencia de una cultura y el compromiso de un empleado con su organización.

En este sentido resultaría ideal alcanzar un escenario en el cual las personas pueden llegar a ver a su organización como un espacio de realización que propicia el compromiso genuino de sus miembros y, al mismo tiempo, quienes dirigen la empresa cuenten con un personal eficiente y productivo capaz de generar ventajas competitivas sustentables en el

tiempo, esto último enmarcado en la premisa de que un trabajador motivado y comprometido es fundamental para obtener ventajas competitivas.

En contraposición a este escenario ideal, Araya (1999, 1) sostiene que “la sociedad está desarrollando mecanismos y formas de comportamiento en que los compromisos están siendo cada vez más débiles tanto en las relaciones interpersonales como entre personas e instituciones”. En este sentido, puntualiza más adelante: “las personas andan en busca de ciertos niveles de satisfacción personal en todo lo que emprenden, sea a nivel familiar, laboral o de entretenimiento” (1). De ahí, la importancia de encontrar estrategias que permitan fortalecer el compromiso organizacional.

Para Mowday, Steers y Porter (1979, 225), el compromiso organizacional representa un estado en el cual los individuos se identifican con una organización en particular y sus metas, a la vez que se manifiesta su deseo de permanecer en la organización para alcanzar esas metas.

Con estos antecedentes se plantea conveniente analizar en qué medida el compromiso organizacional está determinado por la percepción que tienen los empleados de la cultura organizacional de su lugar de trabajo.

La investigación de campo fue realizada en el Departamento de Finanzas de una multinacional estadounidense que opera en Quito, específicamente en Halliburton. El departamento está conformado por veinte y un personas, todas de nacionalidad ecuatoriana con un rango de edad comprendido entre los 25y 49 años, la proporción por género es de 70-30% para mujeres y hombres respectivamente.

Se justificó orientar la investigación de temas culturales, desde una perspectiva que considere la cultura nacional como lo hace Hofstede (2001), para verificar cuáles son los valores más importantes para el grupo estudiado. En sus estudios se verifica que existen brechas culturales entre Ecuador y Estados Unidos, razón por la cual se espera evidencien ciertas diferencias culturales que puedan incidir en el compromiso organizacional.

La finalidad es encontrar oportunidades de mejora desde la perspectiva cultural, partiendo del análisis de las posibles interacciones

encontradas entre las prácticas organizacionales y el compromiso organizacional. Siendo este análisis un insumo para orientar la gestión cultural a través de directrices encaminadas a fortalecer el compromiso organizacional de las personas que conforman el Departamento de Finanzas de Halliburton.

Para lograr este propósito, se plantea partir de investigar teóricamente, así como a través de estudios empíricos la manera en que influyen los valores y prácticas organizacionales sobre el compromiso organizacional.

En particular, para efectos de este estudio se plantea la siguiente hipótesis de investigación: El grado de compromiso organizacional que presentan los empleados del Departamento de Finanzas de Halliburton está determinado por la percepción que éstos tienen de sus valores y las prácticas de la organización.

La hipótesis será validada tras el análisis y procesamiento de los datos obtenidos, en caso de que se logre evidenciar que determinadas prácticas organizacionales favorecen la obtención de un componente del compromiso organizacional.

Esta tesis se organiza en cuatro capítulos: en el primer capítulo se presentan las vinculaciones teóricas que se han publicado entre cultura y compromiso organizacional, así como los conceptos pertinentes, en aras a definir las variables del estudio empírico que dan una directriz para el análisis.

Una vez definido el marco teórico, en el segundo capítulo se describe la empresa y el departamento en el que se realizó la investigación de campo, destacando sus características organizacionales y de funcionamiento.

En el tercer capítulo se detalla la metodología empleada y los instrumentos de recolección de datos utilizados para medir Cultura y Compromiso Organizacional. Específicamente se describieron: el Modelo de Cultura Nacional y el Modelo de Cultura Organizacional de Hofstede y, finalmente, el Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

El cuarto capítulo es un compendio del acopio y procesamiento de la información, con la finalidad de caracterizar al Dpto. de Finanzas de Halliburton a través de la identificación de sus valores y prácticas organizacionales a partir de los modelos de Hofstede, así como también identificar el tipo de compromiso organizacional que presentan sus empleados aplicando la metodología de las tres dimensiones desarrollada por Meyer y Allen.

Finalmente, el último capítulo expone las conclusiones y recomendaciones del análisis desarrollado en la tesis.

## **CAPITULO PRIMERO**

### **1. Cultura y Compromiso Organizacional**

#### **1.1 Cultura organizacional**

A menudo se considera a la cultura organizacional como una herramienta de gestión que se puede manipular para lograr organizaciones más efectivas, sin tener en cuenta que trabajar sobre la cultura no es tan sencillo, pues el concepto es difícil de: definir, analizar y medir, por lo que también es difícil de gestionar, pero con el tiempo y recursos suficientes se puede incidir sobre ella.

El auge del estudio de la cultura comenzó alrededor de los años ochenta, dado el éxito de las empresas japonesas en comparación a las empresas estadounidenses, con la finalidad de analizar los motivos de estos resultados.

Por ello, el concepto de cultura organizacional fue ampliamente debatido en el último cuarto del siglo veinte, los investigadores del tema hacían referencia a este término enfocándose en ciertos aspectos según sus puntos de vista. Edgar Schein esquematiza las principales corrientes en torno al concepto y define:

La cultura organizacional es el modelo de asunciones básicas que un cierto grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentarse con problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha trabajado lo suficientemente bien para que ellas sean consideradas como válidas y, en consecuencia, deban ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas (Schein 1992,12).

Molero (2002, 53) coincide con este concepto al afirmar que “la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social”. Posteriormente, complementa lo anterior, afirmando que las creencias determinan cómo son las cosas, las actitudes, normas y valores señalan cómo deberían ser las cosas y las

prácticas compartidas proporcionan instrucciones sobre cómo hacer las cosas.

Siguiendo lineamientos similares para Hofstede (1997, 5) “Cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros.”

En el caso de la cultura nacional, dicha categoría equivale a la nación. En el caso de las culturas organizacionales, se refiere a la organización frente a otras organizaciones (Hofstede 2011, 413). También existen culturas subnacionales, que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país, y culturas suborganizacionales que son aquellas compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización (Molero, 2002, 54).

A pesar que no existe consenso internacional sobre la definición del término, existe acuerdo entre los especialistas de que el núcleo de la cultura está constituido por los valores tal como lo sostiene (Hofstede, 1997, 8).

## **1.2 Valores y prácticas organizacionales**

Hofstede (1997, 7-8) señala cuatro términos para describir las manifestaciones de la cultura: símbolos, héroes, rituales y valores, que en conjunto cubren el concepto total, los mismos que metafóricamente son comparados con las capas de una cebolla, en la que los símbolos representan la capa más superficial de la cultura, mientras que los valores constituyen sus manifestaciones más profundas, mientras que los héroes y rituales están en el medio de las dos. Estos componentes son descritos por Hofstede (1997, 7-8) así:

Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que llevan un significado particular que sólo es reconocido por aquellos que comparten la cultura. Los símbolos aparecen con facilidad y frecuentemente pueden ser reemplazados, como ejemplos se tiene la vestimenta, el lenguaje particular de un lugar, peinados, banderas, etc.

Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarios, que poseen características que son muy apreciadas en una cultura, y que por lo tanto sirven como modelos de comportamiento.

Los rituales son actividades colectivas, técnicamente superfluas para alcanzar los fines deseados, pero que, dentro de una cultura, son considerados como socialmente esenciales. Como ejemplo se tiene la forma de saludar, ceremonias, reuniones, etc.

Los valores se entienden como la tendencia general para preferir ciertos estados de cosas sobre otros. Por ejemplo: limpio frente a sucio, racional frente a irracional, bueno frente a malo, bonito frente a feo.

Los valores son aprendidos a temprana edad, en los diez primeros años de vida, y están presentes inconscientemente en los actos que desarrollamos y son muy difíciles de cambiar. A la vez constituyen la esencia de la cultura de una nación. Los valores no pueden ser discutidos, ni observados directamente, y sólo pueden ser inferidos de la forma de actuar en diversas circunstancias.

Hofstede (1997, 8) afirma que los símbolos, héroes y rituales se han catalogado como prácticas, pues son visibles para un observador externo, pero su significación cultural es invisible, y este significado radica en la forma en que estas prácticas son interpretadas por los miembros de la organización. Las prácticas constituyen la esencia de la cultura organizacional.

De la misma manera, la cultura nacional y la cultura organizacional son conceptos totalmente distintos pero complementarios entre sí (Hofstede, 2001, 391).

En síntesis, las culturas nacionales se desarrollan y se diferencian unas de otras en torno a los valores, mientras que las culturas organizacionales se fundamentan y diferencian entre sí en las prácticas.

Para identificar culturas nacionales, Hofstede (2001, 29), con base a un estudio en más de 50 países en la firma multinacional IBM, estableció cuatro dimensiones independientes para diferenciar sus culturas: Distancia del Poder, Evitación de la Incertidumbre, Individualismo frente a Colectivismo, Masculinidad frente a Femenidad. Actualmente el modelo tiene seis dimensiones, siendo las dos últimas: Orientación a Largo plazo frente a Orientación a Corto plazo, e Indulgencia frente a Restricción. En el tercer capítulo se desarrolla con mayor detalle las dimensiones de la cultura nacional del autor.

En cuanto a su investigación acerca de las diferencias existentes entre las culturas organizacionales, Hofstede (1997, 184) analizó veinte unidades o departamentos procedentes de diez organizaciones, cinco en Dinamarca y cinco en Holanda. Ambos países habían obtenido una puntuación bastante similar en el estudio comparativo de culturas nacionales de IBM.

El análisis estadístico de las respuestas encontró, como era de esperar, pequeñas diferencias en la medición de los valores entre las unidades analizadas. Por otra parte, se encontraron mayores diferencias en las prácticas organizacionales. Es decir, por una parte se confirmaron las conclusiones del estudio de cultura nacional de IBM, pues en las 20 unidades analizadas los valores nacionales fueron muy similares. En cambio, las prácticas organizacionales fundamentadas en símbolos, héroes y rituales constituyeron el núcleo diferenciador entre las unidades estudiadas.

Hofstede (1997, 189-192) identificó seis dimensiones para tipificar la orientación de las prácticas organizacionales que son: Orientación a Procesos frente a Orientación a Resultados, Orientación al empleado frente a Orientación al trabajo, Cultura Profesional frente a Cultura Parroquial, Sistema Abierto frente a Sistema Cerrado, Control Flexible frente a Control Estricto, y Estilo Normativo frente a Pragmático, de igual manera estas dimensiones serán tratadas en el capítulo tres.

Omar y Urteaga (2010, 79-90) realizaron un estudio en Argentina para medir el impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional,

utilizando la base teórica expuesta anteriormente, es así que en su análisis, dan a las dimensiones de la cultura nacional el carácter de valores intrínsecos de esas organizaciones, y consideran a las prácticas organizacionales para identificar la cultura organizacional de las empresas en estudio.

Consideraron en su estudio dieciséis empresas, diez nacionales y seis privadas, establecieron varias hipótesis acerca de las prácticas organizacionales que se esperaba se apliquen según la orientación de la cultura nacional de la empresa considerando si es argentina o extranjera.

Por ejemplo, considerando los valores de la cultura nacional argentina, que la identifican como colectivista y con alta distancia al poder, los autores plantean la hipótesis de que las empresas argentinas priorizarían las prácticas orientadas a los empleados y contarían con controles rígidos, mientras que las empresas extranjeras analizadas, cuyos valores por el contrario, son individualismo y baja distancia al poder se esperaba que implementan prácticas orientadas a resultados y cuenten con controles flexibles.

Una vez procesados los datos de su investigación y en función de los resultados obtenidos para Omar y Urteaga (2010, 88) las prácticas implementadas por las empresas reflejan en su mayoría, los valores de la cultura de origen de la organización.

Los autores señalan en sus conclusiones que las empresas nacionales argentinas estudiadas presentan prácticas estrechamente vinculadas con el colectivismo, alta distancia al poder y alta evitación de la incertidumbre, mientras que las empresas extranjeras analizadas se destacan por la implementación de prácticas asociadas con el individualismo, baja distancia al poder, y baja evitación de la incertidumbre.

Estos resultados evidencian que estos valores no son congruentes con los valores nacionales de un argentino, lo que podría sugerir la posibilidad de que existan choques culturales entre los valores intrínsecos de los trabajadores y las prácticas organizacionales que se dan en su entorno de trabajo, especialmente si éste responde a una cultura organizacional de

otro país. A la vez se podría plantear que el trabajar en un ambiente que cuente con prácticas organizacionales que respondan a un sistema de valores parecido al del trabajador, podría traducirse en mayor compromiso organizacional.

Por esta razón, en el presente trabajo se considera conveniente analizar las interacciones de los valores y prácticas que conforman la cultura organizacional con el compromiso organizacional.

### **1.3 Compromiso organizacional**

El constructo compromiso organizacional empezó a ser definido y analizado desde los años sesenta, en la mayor parte de aproximaciones a este tema se entiende que el término hace referencia a una importante variable para comprender el comportamiento de los empleados en la organización, así como también se lo relaciona a la actitud que tienen los empleados con respecto a su lugar de trabajo. Mowday, Steers y Porter (1979, 225) señalan que el compromiso actitudinal representa un estado en el cual los individuos se identifican con una organización en particular y sus metas, a la vez que se manifiesta su deseo de permanecer en la organización para alcanzar esas metas.

Metodológicamente, Mowday, Steers y Porter (1979, 225) desarrollaron el cuestionario de compromiso organizacional, OCQ por sus siglas en inglés para medir el grado de compromiso. Este enfoque no distingue los componentes del compromiso y lo considera como un fenómeno unidimensional.

Según los autores citados (Mowday, Steers y Porter, 1979, 226) el compromiso se caracteriza por tres factores: una fuerte creencia y aceptación de los valores y metas de la organización, una disposición a realizar esfuerzos sustanciales en nombre de la organización, y finalmente un fuerte deseo de permanecer en la organización.

Allen y Meyer (1990, 63) afirman que los conceptos de compromiso organizacional por lo general abordan tres temas: vínculos afectivos, costos percibidos y obligación de permanecer en la organización, de ahí que

plantean analizar este constructo con una perspectiva multidimensional que considere estos tres puntos, y definir al compromiso en torno a ellos.

En este sentido, los autores citados (Allen y Meyer, 1990, 76) señalan que el uso del término compromiso para describir constructos muy diferentes ha llevado a una confusión considerable. Por lo que se podría argumentar que el término no debería usarse para describir constructos distintos.

En líneas generales, para Meyer y Allen (1990, 76), el compromiso se refiere a un estado psicológico que vincula al individuo con la organización, haciendo menos probable la voluntad de dejar la misma, a la vez resaltan que considerar los tres enfoques da una visión más amplia del vínculo entre el empleado y la organización.

En lo que respecta a vínculos afectivos, Allen y Meyer (1990, 64) sostienen que en la literatura desarrollada sobre compromiso organizacional, la aproximación más común es entenderlo como un vínculo emocional o afectivo con la organización, que hace que los individuos se sientan identificados, involucrados y disfruten su permanencia en la organización.

En lo referente a costos percibidos que fundamentan el compromiso organizacional, Meyer y Allen (1990) afirman que los autores que apoyan esta perspectiva sostienen que la parte afectiva desempeña un rol mínimo sobre el compromiso, y que el vínculo entre la persona y la organización se sustenta en la valoración personal de los costos que implicaría dejar la organización, lo que implica a la vez valorar los beneficios de pertenecer a la misma.

Dentro del análisis conceptual propuesto por los autores citados, la perspectiva menos común es considerar al compromiso como una creencia acerca de la responsabilidad que cada individuo tiene con su organización, la misma que determina la manera de actuar correcta y ética que a la vez esté alineada a las metas e intereses de su organización.

En el modelo de Meyer y Allen (1990), las tres aproximaciones al constructo de compromiso organizacional descritas anteriormente fueron

denominadas compromiso afectivo, compromiso instrumental y compromiso normativo respectivamente.

Los empleados con un alto compromiso afectivo permanecen en la organización porque lo desean, los que tienen un alto compromiso instrumental porque lo necesitan y aquellos con fuerte compromiso normativo lo hacen porque deben (Allen y Meyer, 1990, 65).

#### **1.4 Relación entre la cultura y el compromiso organizacional**

El compromiso organizacional es una variable ampliamente investigada, cuyos vínculos con otras variables han sido permanentemente objeto de estudio. Por ejemplo, se lo ha relacionado con el desempeño laboral, las prácticas de recursos humanos, el liderazgo, el contrato psicológico, el ajuste persona organización entre otras. Es claro entonces, que se trata de un fenómeno complejo como cualquier otro tópico de naturaleza humana, y cualquier análisis planteado dará una visión limitada pero enriquecedora para acercarnos a la realidad.

Durante las últimas décadas se puede verificar la existencia de una variedad de estudios en los que se relaciona la cultura organizacional con el compromiso organizacional. Es así que Khalili (2014, 1463-1466), realizó una investigación empírica para analizar la relación entre la cultura y el compromiso organizacional.

Para llevar a cabo su estudio, el autor utilizó dos encuestas, detalladas en su investigación, en lo referente a cultura empleó la metodología de Denison y Spreitzer(1991), mientras que para medir el compromiso organizacional utilizó el modelo de Meyer y Allen (1991).

Su estudio determinó que existen relaciones positivas y significativas entre todos los componentes de cultura organizacional, (consistencia, involucramiento en el trabajo, adaptabilidad y misión) y el compromiso organizacional. En el análisis estadístico utilizó el test de correlación de Pearson y regresiones donde el compromiso organizacional era la variable

dependiente y los componentes de la cultura organizacional definidos por Denison eran las variables independientes.

Con lineamientos similares Ortega y Sastre (2013, 1071-1080) realizaron una investigación en España, utilizando tres tipos de cuestionarios para analizar la relación entre valores, prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional. El propósito de su investigación fue averiguar cómo incide la percepción de los valores de la empresa en relación al compromiso organizacional.

En su estudio compararon los valores que la empresa declara tener, sean estos definidos con base a sus creencias profundas o por una estrategia en particular, con los valores que los empleados sienten en su día a día. Entre sus hallazgos encontraron que un mejor ajuste entre estos dos escenarios incide en un mayor compromiso organizacional y por el contrario si se perciben que los valores que se aplican en la práctica son diferentes de los establecidos en la estrategia esta brecha podría resultar en un menor compromiso con la empresa.

Los datos que recabaron fueron analizados utilizando correlaciones, análisis de regresión, modelación de ecuaciones estructurales y comparaciones de promedios.

Ortega y Sastre (2013, 1071) exhiben un sólido desarrollo de su marco teórico, en el que parten de sostener que hay muchos estudios de investigación que analizan el vínculo entre la cultura corporativa y el compromiso organizacional.

En su metodología definieron siete valores preferidos por las empresas españolas analizadas y los clasificaron en tres grupos: valores orientados a la tarea, valores orientados a las personas y valores relacionados con el comportamiento ético. En lo que respecta a prácticas, se enfocaron en las siguientes actividades de recursos humanos, recompensa, plan de carrera, evaluación del desempeño y formación (Ortega y Sastre, 2013, 1075). También fueron aplicados cuestionarios sobre valores, prácticas de recursos humanos, así como el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen.

Una vez realizado el análisis de datos, los autores afirman que las prácticas de recursos humanos afectan fuertemente los valores percibidos, y éstos a su vez predicen el nivel de compromiso que los individuos tienen con su organización. En este punto, señalan que las prácticas más eficaces para reforzar la percepción de la cultura corporativa son las relacionadas con los sistemas de recompensa (retribución - promoción) y la formación. Posteriormente puntualizan que las prácticas adecuadas de recursos humanos son una herramienta para implementar la cultura, al mismo tiempo que la fortalece.

Otro resultado importante de su investigación, fue lograr evidenciar la gran importancia de los valores de tipo afectivo sobre el compromiso organizacional, destacando en esta relación la importancia de los valores orientados hacia las personas así como los dirigidos hacia el comportamiento ético. Los autores catalogan a estos dos últimos como predictores del compromiso afectivo.

En sus resultados también destaca el mayor compromiso mostrado por los empleados con mayor tiempo en la organización, así como en el caso de quienes pertenecen a la alta gerencia.

En resumen, Ortega y Sastre (2013) consideran a la cultura como un antecedente del compromiso y a la vez concluyen que la cultura corporativa es una herramienta adecuada para mejorar el compromiso organizacional y que un mejor ajuste entre los valores percibidos y los declarados tiene una relación positiva con el compromiso. Con relación a esto, los autores resaltan que un lugar común en el caen varias empresas es formular su misión y valores de una manera sospechosamente similar, los que en la práctica podrían ser muy distintos al considerar lo que realmente practican esas organizaciones en sus operaciones.

En Turquía, Taştan y Türker (2014, 943-947) realizaron un estudio para identificar la relación existente entre la cultura organizacional percibida y el involucramiento en el trabajo de los empleados, siendo esta última variable definida por Bass (1965) como el grado en que una persona se

identifica con su trabajo y cómo participa en los procesos de toma de decisiones.

Si bien el vínculo que se busca evidenciar en esta tesis, es el que existe entre la cultura y el compromiso organizacional, se puede considerar para complementar el alcance del estudio de Taştan y Türker (2014), la investigación acerca de la relación entre el involucramiento del trabajo y el compromiso organizacional efectuada en Pakistán por Khan, Jam, Akbar, Hijazi y Khan (2010, 252) quienes señalan entre sus principales hallazgos que el involucramiento en el trabajo es un predictor del compromiso organizacional, a la vez que es una de las herramientas más eficaces para aumentar la productividad de los empleados. Considerando lo anterior, se podría inferir que existe un vínculo entre cultura y compromiso organizacional.

Taştan y Türker (2014) realizaron su investigación en organizaciones bancarias, aseguradoras y financieras de Turquía, en las que emplearon el Cuestionario de Cultura Organizacional (OCQ), el cual citan lo tomaron del trabajo de Harrison (1993), así como las Escalas de: Involucramiento en el Trabajo y Significación Psicológica y Seguridad Psicológica, tomadas de la investigación de Kanungo (1982). Su modelo considera el involucramiento en el trabajo como una variable dependiente que podría ser explicada por las percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional. Tras el análisis de los datos obtenidos, se encontró una fuerte relación positiva entre la cultura organizacional y el involucramiento en el trabajo.

También existen enfoques más complejos para analizar el compromiso organizacional que a más de tomar en cuenta el entorno de la empresa consideran rasgos innatos de la personalidad de los individuos. En este contexto, Choi, Oh y Colbert (2015, 1542-1567), realizaron un meta-análisis, es decir, procesaron los datos de cincuenta estudios independientes que cumplían rigurosos criterios para poder ser tratados en conjunto. Su propósito fue comprender el compromiso organizacional, analizando la influencia que ejercen sobre el mismo los componentes de la personalidad a la vez que tomaron en consideración en su análisis la influencia de la cultura nacional.

Esta propuesta coincide con lo señalado por Hostede (2011, 428), quien menciona que las dimensiones de la cultura nacional describen sociedades dentro de un país, las dimensiones de las culturas organizacionales describen organizaciones, pero es común caer en el error de aplicar estas dimensiones a cada una de las personas que conforman estos grupos de manera individual. Los constructos cultura nacional y organizacional se refieren a una tendencia que refleja los valores y prácticas principales de un grupo de personas que interacciona en un país u organización respectivamente, más no pueden ser interpretados individualmente.

Hofstede (2011, 431) señala que resulta emocionante explorar más de un nivel de realidad social, y metafóricamente afirma que “las sociedades son los jardines del mundo social, las organizaciones los ramos y los individuos las flores: un jardinero social completo debería ser capaz de trabajar con los tres.”

En este mismo apartado, Hofstede hace referencia al modelo de las cinco dimensiones de la personalidad como herramienta útil para analizar los programas mentales de los individuos.

Choi, Oh y Colbert (2015, 1542-1567), emplearon en su investigación del modelo de los cinco factores de la personalidad, por ser uno de los modelos usados con mayor frecuencia en investigaciones previas sobre antecedentes de disposición de las actitudes laborales. Los principales propósitos de su análisis fueron desarrollar un fundamento que vincule los rasgos de la personalidad con el compromiso organizacional, a la vez que se planteó examinar si las relaciones entre los rasgos de personalidad y el compromiso organizacional varían según la cultura nacional.

En su planteamiento sostienen que el compromiso organizacional se entiende mejor al considerar no sólo rasgos de personalidad, sino también factores situacionales. Entre muchos factores situacionales que pueden interactuar con los rasgos individuales para influir en el compromiso organizacional, consideraron la influencia de la cultura nacional en la

configuración de la relación entre la personalidad y el compromiso organizacional (Choi, Oh y Colbert, 2015, 1545).

Aplican el modelo de Hofstede para cultura nacional, y se centran en la dimensión del individualismo y el colectivismo. Esto lo fundamentan citando a Hofstede (2001), “el individualismo y el colectivismo representan la estructura profunda de las características culturales que diferencian a los países occidentales y orientales”. También sostienen que esta dimensión es una de las características culturales más ampliamente examinadas en estudios transculturales.

Choi, Oh y Colbert (2015, 1553) encontraron que todos los componentes del modelo de personalidad y cultura presentan relaciones positivas con el compromiso organizacional, a la vez sugieren que el compromiso afectivo y normativo tienen un patrón similar de relaciones con los rasgos de personalidad FFM. En esta sección citan a Meyer y otros (2002) quienes sostienen que las experiencias positivas de trabajo a partir del apego emocional a una organización (Compromiso afectivo) pueden hacer que los empleados se sientan más obligados a corresponder (Compromiso normativo).

Los autores también afirman que la relación entre los factores estabilidad emocional y amabilidad con el compromiso fue significativamente más fuerte en las culturas colectivistas que en las culturas individualistas. En este contexto, estos rasgos pueden ser especialmente relevantes para predecir los resultados de compromiso organizacional de los empleados que dependen de fuertes relaciones interpersonales o de intercambio social.

Posteriormente los autores concluyen que la personalidad y la cultura tienen una influencia conjunta en la formación del compromiso organizacional.

Como implicación de su estudio, en el caso de empresas multinacionales que operan en países colectivistas, sugieren que podría existir un mayor beneficio de una correcta selección de personal. En este sentido, se debe procurar captar y retener personal con rasgos de

personalidad y culturales que se asocien más fuertemente con el compromiso organizacional deseado.

Entre las limitaciones del estudio los autores destacan que propusieron a la cultura nacional como un moderador que influye en la fuerza de la relación entre personalidad y compromiso organizacional, pero que también es posible que la cultura nacional influya en los rasgos de la personalidad, algo que podría ser muy probable por cuanto la personalidad se forma también gracias a las influencias del entorno en que nos desarrollamos en los primeros años de vida.

Considerando esta puntualización y con base a los estudios referidos que evidencian una relación positiva entre la cultura y el compromiso organizacional, se sustenta efectuar un análisis entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **2. Descripción de la empresa Halliburton**

Halliburton es una empresa multinacional de servicios petroleros, originaria de Estados Unidos fundada en 1919, actualmente cuenta con aproximadamente 50.000 empleados, que representan alrededor de 140 nacionalidades y que desarrollan sus labores en aproximadamente 70 países. La compañía es una de las mayores proveedoras del mundo de productos y servicios para la industria de la energía, se especializa en la industria de petróleo y gas a lo largo del ciclo de vida de los yacimientos, desde la localización de hidrocarburos y la gestión de datos geológicos hasta la perforación, evaluación y la optimización de la producción.

En Ecuador, la compañía opera desde 1975, y por problemas en el cobro de la facturación y otras oportunidades de inversión en países de la región la empresa suspendió sus actividades en 1998, y las retomó nuevamente desde el 2002.

Halliburton comprende catorce líneas de producción y servicios, denominadas PSL por sus siglas en inglés (Product Service Line). Los PSL son los principales responsables de la estrategia, así como del desarrollo tecnológico y de procesos. Se agrupan en dos divisiones: Perforación - Evaluación (Drilling and Evaluation) y Completación - Producción (Completion and Production). Alrededor del mundo estas divisiones, así como los PSL que los conforman son conocidos por sus nombres en inglés.

Dentro de la división Drilling and Evaluation se tienen los siguientes PSL: Baroid, Drill Bits and Services, Landmark, Sperry, Testing&Subsea, Wireline & Perforating. Mientras que en el grupo Completion and Production se encuentran los PSL: Artificial Lift, Cementing, Completion Tools, Multichem, Production Enhancement y Production Solutions,

Los PSL Consulting y Project Management dan soporte a ambas divisiones.

Las líneas de producción, en su mayoría tienen gerentes extranjeros, (60%) que son cambiados cada cuatro años en promedio.

Complementando a las líneas de producción, las actividades administrativas y logísticas se encuentran en los denominados grupos de soporte que son: Business Development, Finance, HSE, Human Resources, IE Maintenance, Information Technology, Legal, PML & Transports, Real State y Service Quality. En los grupos de soporte el 89% de los gerentes es ecuatoriano.

La empresa ha basado su estrategia definiendo claramente sus estructuras organizacionales, procesos, funciones, normas, políticas, etc. que delimitan el accionar de todos los miembros de la organización a nivel mundial. Estos lineamientos se encuentran plasmados en una sólida base de documentos a los que se puede acceder a través de herramientas informáticas como portales en línea que facilitan las operaciones diarias y mejoran los canales de comunicación.

En lo referente a procesos, éstos se encuentran plasmados en el Halliburton Management System, que es un compendio de cómo se ejecutan las labores dentro de cada departamento o línea de producción.

Existen directrices muy específicas en torno a la seguridad, salud ocupacional, calidad, comportamiento ético, código de vestimenta, el modo de mantener los espacios de trabajo, etc. Para familiarizarse con éstos y otros temas un empleado nuevo debe tomar alrededor de treinta cursos online en los primeros días de trabajo. Los cursos en línea que la empresa considera más importantes caducan cada cierto tiempo, y deben ser tomados otra vez.

En materia de Seguridad y Salud Ocupacional, Halliburton hace un especial énfasis en fomentar la cultura de seguridad, los empleados deben identificar prácticas inseguras en el entorno laboral que pongan en riesgo la integridad de las personas o impliquen algún riesgo de incidente o accidente. En este sentido, la empresa otorga el poder para detener el trabajo cuando las circunstancias lo ameriten y no puede ser reanudado hasta que se corrija o controle el riesgo identificado.

Existe un programa denominado Stop para registrar en línea los eventos inseguros que se hayan identificado. Se pide que los empleados

ingresen en el sistema por lo menos una vez al mes algún riesgo identificado, a la vez que se registre como se solucionó el inconveniente y cómo evitar la recurrencia del hecho.

Similar y con los mismos lineamientos descritos anteriormente, está el programa Eco cuya finalidad es optimizar el uso de recursos naturales y otros, los empleados de la misma manera deben identificar situaciones del día a día donde se haga mal uso de los recursos.

Para que se hagan parte de los valores propios de los empleados, los programas Eco/Stop admiten que las observaciones puedan ser hechas incluso dentro de sus hogares.

Adicional, se refuerza la cultura de seguridad a través de mails corporativos, en los que se difunde permanentemente la meta cero, que consiste en llegar a cero incidentes de seguridad, cero incidentes ambientales y cero tiempo no productivo.

Una estrategia para llegar a la meta cero, es promover las diez reglas de vida, que consisten en aspectos puntuales que se deben tener en cuenta en las operaciones diarias de trabajo en especial en las áreas de producción, como por ejemplo, normas de conducción, permisos de trabajo, equipo de protección personal, bloqueo y etiquetado, etc. para poder llegar a la meta cero. Estas se difunden a través de mails corporativos así como también en los fondos del escritorio de los computadores de la empresa, los mismos que cada mes presentan una regla de vida.

En lo referente a toma de decisiones se evita el riesgo, y existe una tendencia a adoptar posiciones conservadoras. Cuando se trata de decisiones de mayor impacto, el proceso decisorio está centralizado en niveles jerárquicos superiores que en la mayor parte de los casos se encuentran en Estados Unidos. Por ejemplo, cuando se trata de determinar el porcentaje destinado a incrementos salariales, los lineamientos son determinados desde afuera.

En lo que respecta al involucramiento de la empresa en la vida de los empleados fuera del lugar de trabajo, se podría decir que no existe mayor

interés de la organización, dado que no hay actividades que promuevan el involucramiento del entorno familiar con la empresa. En este mismo sentido, en el Departamento de Finanzas, no se realizan reuniones informales que permitan otro tipo de interacción entre todas las personas del grupo de trabajo. En la práctica este tipo de actividades se dan en subgrupos por afinidad.

En lo referente al espacio físico de la compañía se cuida mucho los aspectos de orden, limpieza y seguridad. Los espacios físicos cuentan con mobiliario bien mantenido y en buenas condiciones, se actúa inmediatamente cuando algo necesita ser objeto de mantenimiento o reemplazo.

En el aspecto de la comunicación la gente tiende a comunicarse formalmente, se utiliza mucho el mail como respaldo, los espacios de tertulia son relativamente limitados, específicamente en el área de estudio, la gente se enfoca mucho en su trabajo y hay poca comunicación informal.

Dado lo específico de la industria petrolera, los términos que se emplean en las operaciones diarias, son desconocidos para alguien nuevo que no conoce de la industria, quien aprende informalmente este vocabulario en los primeros meses de permanencia en la organización.

Como práctica para fomentar los espacios informales de comunicación, un día a la semana la gente de distintas áreas se reúne a media mañana para comer algo, turnándose el PSL o grupo de soporte como encargado de proveer los refrigerios. A esta práctica se la llama el “momento de compartir”, cuya finalidad es integrar a los miembros del piso. Sin embargo, en la práctica, los empleados se reúnen dentro de los mismos grupos departamentales e incluso en subgrupos dentro de cada departamento. Además, otras personas optan por tomar sus alimentos e ir a sus puestos de trabajo.

En el área específica de estudio, se observa que cuando se dan ascensos, transferencias, novedades, no se comunica formalmente al equipo de trabajo y las personas terminan enterándose informalmente de estos temas.

Hofstede (2001) identifica para la cultura de Estados Unidos como valores el Individualismo (puntuación 91), baja Distancia al Poder (puntuación 40) y una moderada Evitación del Riesgo (puntuación 46), mientras que para la cultura ecuatoriana identifica como valores el Colectivismo (puntuación 8), alta Distancia al Poder (puntuación 78) y una alta Evitación del Riesgo (puntuación 67). Por otra parte, en el índice de Masculinidad ambas culturas presentan un valor similar 62 para Estados Unidos y 63 para Ecuador.

Dado el origen de la empresa en estudio, se espera se observen prácticas orientadas a resultados y menos prácticas orientadas a los empleados, esto se debe a que las primeras guardan relación con el valor individualismo mientras que las segundas se relacionan con el colectivismo. También se espera observar prácticas que reflejen una baja distancia al poder.

## **CAPITULO TERCERO**

### **3. Metodología para medir Cultura y Compromiso Organizacional**

En este apartado se revisa la metodología empleada, los modelos para medir cultura organizacional y se fundamenta la elección del modelo de Hofstede para este estudio. Después se presentan los conceptos asociados a cada una de las herramientas que se van a emplear para medir la cultura y el compromiso organizacional, de igual manera se describirán estas herramientas.

Para efectuar esta investigación se consideró como objeto de estudio al Departamento de Finanzas Quito de Halliburton, área en la cual se analizó la interacción de los valores de la cultura nacional ecuatoriana con las prácticas provenientes de la cultura organizacional, que se supone está determinada por la influencia cultural de Estados Unidos, país de origen de la firma Halliburton. Se esperaba que los efectos de esta interacción se reflejasen en los indicadores de Compromiso Organizacional.

Ante la posibilidad de la existencia de varias subculturas dentro de la organización, se optó por delimitar esta investigación únicamente a un Departamento, en el cual las personas están expuestas a los mismos estímulos, como liderazgo, pertenecer a un mismo entorno físico de trabajo, relaciones interpersonales y por las oportunidades de mejora identificadas previas a realizar el estudio, que fueron uno de las principales motivaciones para emprender esta investigación. Dada la dimensión del Departamento se trabajó con la población entera en lugar de una muestra.

Se encuestó a 21 participantes, 14 mujeres y 7 hombres, el promedio de edad es de 33 años, en lo que respecta a educación la gran mayoría (95%) tiene estudios de tercer nivel, el promedio de antigüedad en la empresa al momento de efectuar la investigación fue de 6 años.

La investigación fue tratada como un estudio de caso de carácter transeccional, pues se tomaron los datos en un evento único realizado en mayo 2017, reuniendo a los miembros del Departamento en un salón apropiado para el efecto, previo a la aplicación de los instrumentos, se

explicó los objetivos del estudio y se comunicó que las encuestas serían tratadas anónimamente.

El estudio se caracteriza también por ser exploratorio, descriptivo y correlacional. Se utilizaron cuestionarios como instrumentos para la recolección de datos. Uno de ellos es el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado y validado en versión español por Arciniega y Gonzáles (2006) y validada por Montoya (2014) para aplicarla a un entorno organizacional peruano. Este cuestionario contiene 18 ítems, que miden los tres componentes del compromiso organizacional, utilizando una escala de Likert para valorar las preferencias de los encuestados.

En el presente análisis se calculó en SPSS Versión 24, el coeficiente de Alfa de Cronbach, para validar la fiabilidad del instrumento obteniendo índices adecuados: 0.73 para el Compromiso Afectivo, 0.71 para el Compromiso Instrumental y un índice medio de 0.61 para el Compromiso Instrumental.

En cuanto a valores de Cultura Nacional se empleó el modelo de Hofstede, la herramienta utilizada fue la versión traducida del cuestionario internacional VSM 2013, obtenida directamente de la página web de Geert Hofstede. En este cuestionario se evaluaron 24 ítems. Cada una de las seis dimensiones de cultura nacional es valorada a través de 4 preguntas, en las que se emplea una escala de Likert. Es pertinente indicar que los resultados de este instrumento no fueron sujetos a análisis de correlación posteriormente, y se usaron principalmente para describir las preferencias en valores de los trabajadores del Departamento.

En lo que refiere a prácticas organizacionales se empleó el modelo de Cultura Organizacional de Hofstede, cuya herramienta fue traducida, y adaptada por Boquete y Gómez, en 2013, para aplicarla a un estudio descriptivo de cultura organizacional de una multinacional. Este estudio se lo realizó en Caracas, Venezuela. Boquete y Gómez (2013, 56) resaltan la fiabilidad del modelo por su predictibilidad y consistencia interna demostrada en varios estudios. La herramienta que emplearon en su estudio consta de 74 ítems, 51 de ellos se refieren a las 6 dimensiones del modelo medidas en

escala de Osgood, los demás ítems corresponden a datos de los encuestados, diferenciadores semánticos y razones para ascensos y despidos. En el presente análisis se hizo énfasis en las cuestiones relativas a las 6 dimensiones de cultura organizacional.

Para verificar la fiabilidad de los datos obtenidos en este estudio se calculó el Alfa de Cronbach, obteniendo valores muy adecuados para 4 de las 6 dimensiones analizadas: Normativo vs Pragmático (0.72), Abierto vs Cerrado (0.72), Orientación al Trabajo vs Orientación al Empleado (0.70) y Orientación a Procesos vs Resultados (0.69). Para el caso de la dimensión control flexible o rígido se obtuvo un índice medio de 0.56, y finalmente para la dimensión parroquial o profesional se obtuvo un índice no apropiado. Es importante señalar, que en estas dos últimas no se apreciaron mayores correlaciones con el compromiso organizacional.

Por otra parte, cabe señalar que los contenidos de los tres cuestionarios empleados, fueron revisados por un experto en el tema, y también fueron sujetos a pruebas de contenido y comprensión previo a la toma de datos.

El último análisis planteado correlaciona los valores de prácticas organizacionales con los resultados de compromiso organizacional. Para efectuar los cálculos se utilizó Excel en primera instancia, y posteriormente SPSS para verificar la significancia.

En general, se obtuvieron buenas correlaciones, incluso a un nivel del 1% de significancia, cuando el coeficiente superaba el valor de 0.59, y de 5% de significancia cuando el coeficiente superaba un valor de 0.44. Estos valores indican un bajo riesgo de concluir que existe una correlación cuando en realidad no es así.

### **3.1 Modelos para medir Cultura**

Es primordial señalar que no existe metodología ideal para medir la cultura organizacional. Es así que diversos autores sostienen que no se la puede medir con exactitud, y que cada modelo podría tener limitaciones y sesgos. Un aspecto en común de los principales modelos para medir la

cultura organizacional es que se la caracteriza a través de dimensiones. A continuación se presenta un compendio de distintos autores en referencia a los métodos, instrumentos y consideraciones generales que se toman en cuenta para medir esta variable.

Carrillo (2016, 61) realizó un análisis documental acerca de la medición de la cultura organizacional, con base en 43 estudios publicados entre el 2005 y el 2015, el autor resalta que en la mayor parte de estos estudios el constructo cultura se relaciona con la dimensión de orientación a las personas, siendo esta una de las siete características elementales que captan la esencia de la cultura según Robbins (1998, 595). Las otras seis características son: innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación a resultados, orientación al equipo, estabilidad y energía entendida como competitividad.

Las principales técnicas e instrumentos de evaluación de la cultura que Carrillo (2016, 69) identificó son: observación, estudio de casos, cuestionarios validados, cuestionarios con escala de Likert, análisis de regresión, encuestas, entrevistas, exámenes de ideologías, teoría de conjuntos borrosos, análisis estadístico con SPSS, coeficiente de Pearson, coeficiente de Spearman, estadística inferencial y estadística descriptiva.

Otro aspecto importante para escoger la validez de un modelo es su aplicación en la actualidad. Cújar, Hernández y López (2013, 351), resaltan que el concepto de cultura organizacional ha tenido un proceso de madurez lento, y que los métodos para su medición cambian permanentemente según los contextos, de tal manera que los modelos si no son actualizados, pueden resultar obsoletos hoy en día.

García y otros (2012, 13) consideran primordial usar un modelo teórico que se enfoque en la búsqueda de dimensiones culturales claves, que permita describir la realidad con la mayor amplitud posible y que pueda integrar la mayoría de las dimensiones propuestas. En su estudio, resaltan los siguientes modelos: el modelo de orientación cultural de Hofstede, el modelo tridimensional de Cultura de Payne, el modelo de Schein y el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn. Los autores destacan la

amplia aplicación de este último modelo en América Latina en estudios empíricos.

Carrillo (2016, 69) por su parte enumera 11 modelos y 4 métodos que se utilizaron en los 43 estudios que analizó, destacan por su aplicación los siguientes: Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, Modelo Cultural de Cameron y Quinn, Modelo de Denison y Método de Índices Culturales de Hofstede.

Por su parte Velasco (2015, 82), previo a escoger el modelo que implementa en su estudio de Cultura Organizacional en una maquiladora de exportación, presenta los siguientes cuatro modelos para medir cultura organizacional: Schein, Hofstede, Denison y Cameron y Quinn. Resaltando que estos dos últimos modelos se enfocan en relacionar la cultura con el desempeño organizacional.

De lo anterior y después de revisar varios estudios empíricos, se aprecia claramente que los modelos más aplicados actualmente son los de Cameron y Quinn, Denison y Hofstede, los dos primeros se reseñan sucintamente a continuación.

### **3.1.1 Modelo de Cameron y Quinn**

El Modelo de Valores en Competencia - MVC (Cameron y Quinn, 2011), tiene un enfoque administrativo en busca de la eficacia organizacional a largo plazo, los gestores de la cultura deben poder medirla, evaluar sus dimensiones y tener las destrezas para lograr el cambio organizacional. El modelo toma en cuenta dos instancias: la cultura actual y la cultura deseada.

El MVC, establece 4 tipos de culturas, según la interacción entre dos factores: orientación (interna o externa) y control (flexible o estable), los cuales son representados en dos ejes cartesianos. La estabilidad hace referencia a un ambiente laboral controlado o rígido, la orientación interna se refiere a una visión a corto plazo, mientras que la orientación externa hace alusión a objetivos y visión de largo plazo.

Si hay un enfoque interno y control rígido se habla de una cultura tipo Clan, caracterizada por un sentido de grupo, lealtad, ética, paternalismo y la

búsqueda de consensos. Si hay enfoque interno y control se trata de una cultura jerárquica, en la que se destaca la especialización, la formalización, los procesos, las estructuras organizacionales, y la ponderación de reglas. En caso de existir un enfoque externo y flexibilidad se tiene una organización adhocrática que hace énfasis en la innovación, con apertura a asumir riesgos, iniciativa y libertad de intelecto. Finalmente, si el enfoque es externo y se cuenta con control se define una cultura de mercado, la cual se caracteriza por la búsqueda permanente de resultados orientados hacia la competitividad y la productividad.

Es claro, que las organizaciones no presentarán un estilo cultural único, sino una mezcla de ellos, en la cual preponderará un estilo. La herramienta para evaluar la cultura en este modelo es el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

### **3.1.2 Modelo de Denison**

Denison (1997) también relaciona la cultura con la eficacia y cómo ésta incide con el desempeño organizacional. Este modelo permite identificar cuatro dimensiones de cultura organizacional: adaptabilidad, consistencia, misión e involucramiento, cada una de estas dimensiones tiene tres factores dentro de cada una de ellas. Análogamente al modelo de Cameron y Quinn, estos elementos están ubicados en dos ejes, uno relacionado a la orientación externa o interna y el otro al enfoque flexible o estable.

La dimensión Involucramiento refleja que tan alienadas y comprometidas están las personas con la organización, haciendo énfasis en principios de involucramiento, participación e integración. Abarca tres subdimensiones: Empoderamiento, Orientación al equipo y Desarrollo de capacidades.

El elemento Consistencia, hace énfasis en los valores centrales como un sistema compartido de creencias que fundamenta el comportamiento de las personas y las prácticas organizacionales, , la habilidad para lograr acuerdos y si están bien coordinadas y definidas las actividades. Sus subdimensiones son: Coordinación e integración, Acuerdo y Valores Centrales.

La dimensión Adaptabilidad, se refiere a la capacidad de respuesta de la organización ante nuevos estímulos, redefiniendo comportamientos que le permitan adaptarse. Sus subdimensiones son: Creación del cambio, Enfoque al cliente y el Aprendizaje organizacional.

La Misión se refiere al grado de comprensión y emprendimiento de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos organizacionales a largo plazo. Los 3 elementos que conforman esta dimensión son: Dirección e integración estratégica, Metas y objetivos y Visión.

Las dimensiones Involucramiento y Consistencia se enfocan en la dinámica interna de la organización. Mientras que la Adaptabilidad y la Misión se relacionan al medio externo de la organización. Por otra parte, Involucramiento y Adaptabilidad hacen énfasis en la capacidad de flexibilidad y cambio de la organización. Mientras que la Consistencia y la Misión están orientadas a dar estabilidad. Denison afirma que una cultura efectiva debe experimentar las cuatro dimensiones sin establecer una orientación ideal.

El instrumento empleado en este modelo es la Encuesta de Cultura Organizacional de Denison, la cual mide las 4 dimensiones señaladas, cada una de ellas con 3 subdimensiones. Es decir, hay 12 factores que son evaluados en 5 cuestiones cada uno, dando un total de 60 ítems dentro del cuestionario.

### **3.1.3 Elección del modelo de Hofstede**

El modelo de Denison y el de Cameron y Quinn, muestran considerables similitudes, pues ambos consideran el enfoque interno o externo y el control flexible o rígido como ejes de su análisis. Además estos dos modelos se orientan hacia la búsqueda de la eficacia organizacional, sin definir perfiles culturales previamente, como lo hace Hofstede.

La similitud de estos modelos es resaltada por Martínez (2010, 185), cuando señala que el modelo de Denison tiene estrechas semejanzas estructurales con otros modelos como el de Harrison, y el de Cameron y Quinn.

Referente al modelo de Denison, Martínez (2010, 171), señala que esta metodología pretende tener una aplicabilidad cross cultural, es decir, su uso generalizado en distintos países y regiones. Sin embargo, resalta que lamentablemente, estos trabajos no han conectado con los principales estudios al respecto, que son, en su criterio, el de Hofstede y el Proyecto Globe. Además, el autor destaca que Denison reconoce la importancia y aceptación que han tenido los estudios de Hofstede, así como los valores que éste identifica para comprender la dinámica del management alrededor del mundo.

Hay varios estudios empíricos en los que se plantea análisis culturales utilizando el Modelo cultural de Hofstede, aplicados al contexto de las organizaciones nacionales y multinacionales presentes en un país. En ellos, se parte de suponer que los valores propios de la cultura nacional inciden en las preferencias de las prácticas organizacionales, así como también determinan diferencias en las mismas según el origen de la empresa. Como ejemplos de lo anterior se puede citar el estudio de Omar y Urteaga (2010), Padoveze y Benedicto (2005) y Ortiz (2010).

En este último estudio, Ortiz (2010, 61) resalta la influencia de las culturas nacionales sobre las actitudes, valores, motivación de los empleados, estilos gerenciales y estructuras organizacionales, teniendo la cultura un papel protagónico, como generador de las diferencias culturales encontradas en las empresas del mundo.

En el mismo sentido, Robbins (1998, 600) resalta que las culturas nacionales deben tomarse en cuenta si se desean hacer pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional en diferentes países. El autor afirma que a pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para comprender el comportamiento en el trabajo, la cultura nacional lo es todavía más. Este enfoque sociológico es un insumo importante para esta investigación.

García y otros (2012, 54), referenciando a Kono (1992) enfatizan que la cultura organizacional tiene dos niveles uno a nivel directivo que tiene un carácter estratégico y otro nivel presente en el resto de la organización

vinculado a la implantación exitosa de la estrategia. Cuando en estos dos niveles se presentan divergencias se podría afectar el desempeño. Los autores indican que este escenario se puede dar en el caso de empresas multinacionales que tengan filiales en otros países distintos al de su país de origen, en las cuales los gerentes son extranjeros y los trabajadores del segundo nivel son reclutados localmente.

Martínez (2010, 187), considera pertinente que el estudio de las culturas organizacionales en diferentes contextos, debe tener en consideración las características de la cultura del país o de la región, y que se deben evaluar los diversos modelos que se pueden aplicar y buscar redefinir éstos de acuerdo con cada ámbito.

De lo expuesto y dado el interés de relacionar los valores propios de la cultura ecuatoriana con las prácticas organizacionales de una empresa estadounidense que opera en Ecuador, se consideró apropiado escoger el Modelo de Hofstede, pues es una alternativa que toma en consideración las preferencias culturales dentro de ámbitos geográficos o regionales, y que se aplica para comprender la dinámica que se da al interrelacionar dos culturas en una empresa. El modelo, sus dimensiones e instrumentos para aplicarlo se presentan a detalle más adelante.

Por otra parte, tal como señalan Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014, 100), por lo general, en las empresas pequeñas la cultura es más homogénea, mientras que en las grandes empresas se observan usualmente subculturas. Esto se puede explicar, por varios factores, entre ellos el liderazgo de cada subcultura, que en ocasiones puede determinar algunas prácticas que se suscitan dentro de cada departamento. Por ello, se delimitó el análisis de la cultura organizacional a un departamento en específico, y en lugar de estudiar una muestra se analizó la población total del área escogida.

### **3.2 Modelo de Cultura Nacional de Hofstede**

Como se refirió en el primer capítulo para identificar la cultura nacional, Geert Hofstede desarrolló un modelo con seis dimensiones. La

herramienta desarrollada para este fin es el Módulo de Encuesta de Valores, cuya última versión data del 2013, VSM 2013 por sus siglas en inglés.

El VSM 2013 es un cuestionario de treinta ítems elaborado para comparar valores e identificar la orientación de la cultura nacional, entre dos o más países, o en ocasiones regiones dentro de esos países.

Veinticuatro ítems se emplean para calcular las puntuaciones en seis dimensiones de la cultura nacional, esto es, cuatro preguntas por dimensión. Las restantes seis preguntas se refieren al género, la edad, el nivel educativo, el tipo de trabajo, la nacionalidad actual y la nacionalidad al momento del nacimiento.

El modelo VSM en su primera versión de 1980 contaba con cuatro dimensiones: Distancia de poder, Individualismo vs. Colectivismo, Masculinidad vs. Feminidad y Evitación de incertidumbre. Desde ese entonces, se ha ido actualizando y refinando el modelo con base a nuevos estudios y a los aportes de investigadores que han estudiado el tema.

Posteriormente, se añade al modelo una quinta dimensión: Orientación a largo plazo frente a corto plazo (Hofstede, 2001, 351) y años más tarde con la vinculación de Michael Minkov a las investigaciones dirigidas por Hofstede, se identificó y agregó una sexta dimensión: Indulgencia contra restricción, con la cual se configura finalmente el modelo VSM 2013.

Es importante considerar que las respuestas a las 24 preguntas de contenido están influenciadas por la nacionalidad de los encuestados, lo que no implica que alguien con una nacionalidad determinada deba necesariamente responder de una manera determinada. Las respuestas de las personas de una misma nacionalidad deben ser analizadas en conjunto, y pueden ser comparadas con las respuestas de individuos de otra nacionalidad. En términos estadísticos se espera se reflejen tendencias marcadas de preferencia de valores, que a la postre podrían permitir comparaciones y análisis más específicos.

Según lo descrito en el manual para la aplicación del modelo VSM 2013 dado que la relación es estadística, las muestras por país deben ser de un tamaño significativo. Un tamaño ideal para una muestra homogénea es de 50 encuestados. Se sugiere no utilizar tamaños de muestra menores a 20, ya que las respuestas periféricas de los encuestados individuales afectarán indebidamente los resultados.

A continuación se presenta una síntesis de las seis dimensiones del modelo de cultura nacional de Hofstede.

### **3.2.1 Distancia de Poder**

Se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de una sociedad esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual (Hofstede, 1997, 28).

Un índice bajo de distancia de poder implica que las decisiones se toman a través de consensos, y la gente con menor poder puede expresar su opinión aun cuando esta no sea la misma que la de su jefe. La distancia al poder se configura en primera instancia en la familia, después en la escuela y posteriormente se evidencia en las organizaciones, así como en el sistema político de las naciones.

### **3.2.2 Individualismo**

Opuesto al colectivismo, el individualismo representa una sociedad en la que los lazos entre los individuos son débiles. En una sociedad individualista se espera que una persona sólo cuide de sí misma y de su familia inmediata. El colectivismo representa una sociedad en la que las personas desde el nacimiento se integran en grupos fuertes y cohesivos que continúan protegiéndolos a lo largo de su vida a cambio de lealtad incondicional (Hofstede, 1997, 51).

El polo individualista se relaciona a valorar el tiempo personal y al tiempo compartido con su familia más cercana, la libertad de acción en la esfera laboral, y a los retos laborales. Mientras que el polo colectivista se relaciona a tener capacitaciones que permitan desarrollar destrezas y

habilidades, el uso de estas últimas en el trabajo y el contar con una buena infraestructura física para laborar.

Los empleados en una cultura individualista esperan que en el día a día laboral se consideren sus propias necesidades tanto a nivel económico como psicológico, siendo ideal que éstos coincidan con los intereses de su empleador.

En lo que se refiere al proceso de contratación en las empresas colectivistas se prefiere contratar parientes de personas que ya laboran en la empresa, mientras que en las empresas con cultura individualista se opta por evitar contratar gente que con vínculos familiares.

En culturas colectivistas la identidad proviene de la red social a la que el individuo pertenece mientras que en el polo opuesto la identidad se basa en lo individual.

En las culturas colectivistas las relaciones interpersonales prevalecen sobre la tarea, mientras que se da lo contrario en las culturas individualistas. (Hofstede, 1997, 67).

### **3.2.3 Masculinidad**

Su opuesto es la feminidad. La masculinidad representa una sociedad en la que los roles sociales de género son claramente distintos. En este sentido, se supone que los hombres son asertivos, duros y enfocados en el éxito material, mientras que las mujeres son más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida (Hofstede, 1997, 82).

Se relacionan con el polo masculino de esta dimensión la importancia de obtener altos ingresos, de ser reconocidos por un buen trabajo, de alcanzar ascensos en la empresa y de afrontar retos laborales. En este polo se valora el dinero y lo material.

El polo femenino de la dimensión se relaciona con valorar una buena relación con el supervisor directo, la importancia de: la cooperación entre los compañeros de trabajo, contar con estabilidad laboral y de vivir en una zona estratégica con su familia. En este polo se valora a la gente y la importancia de las relaciones interpersonales.

En culturas femeninas los gerentes buscan más consensos, por el contrario en las culturas masculinas se opta por ser más autocráticos y asertivos.

### **3.2.4 Evitación de la Incertidumbre**

Esta dimensión se define como la medida en que los miembros de las instituciones y organizaciones dentro de una sociedad se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas (Hofstede, 1997, 113).

Los países con una alta evitación de la incertidumbre, prefieren establecer leyes detalladas que determinen como actuar, mientras que por el contrario, los países con baja evitación de la incertidumbre existe un cierto rechazo hacia las reglas formales.

Una alta evitación de la incertidumbre se relaciona con valorar gerentes que cuenten con respuestas precisas a la mayoría de las preguntas que formulen sus subordinados, también se relacionan con explicar con precisión las actividades a realizar por parte de sus subordinados y definirlos claramente en procesos. También se prefiere evitar que en la estructura organizacional un subordinado cuente con dos supervisores. (Hofstede, 1997, 122)

### **3.2.5 Orientación al largo plazo**

Su opuesto es la orientación al corto plazo. Esta dimensión representa una sociedad que promueve virtudes orientadas hacia las recompensas futuras, en particular la adaptación, la perseverancia y la economía. La orientación a corto plazo representa una sociedad que promueve virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular el respeto a la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

### **3.2.6 Indulgencia**

Su opuesto es la restricción. La dimensión indulgencia hace referencia a una sociedad que permite la gratificación relativamente libre de algunos deseos y sentimientos, especialmente aquellos que tienen que ver con el ocio, la alegría los amigos, el gasto, el consumo y el sexo.

Su polo opuesto, representa una sociedad que controla tales gratificaciones, en las cuales la gente se siente menos capaz de disfrutar de sus vidas.

Las dimensiones presentadas intentan responder cuestiones que afectan y diferencian a las culturas tales como la relación con la autoridad, la concepción del yo; en particular la relación entre los individuos y la sociedad así como el concepto de lo masculino y femenino; y la forma de manejar los conflictos. Estos puntos fueron señalados por Alex Inkeles y Daniel Levinson en 1954, como problemas comunes para las sociedades alrededor del mundo (Hofstede, 1997, 13).

Molero (2002, 56) afirma que “asumir que los habitantes de una determinada nación (...) comparten una misma cultura es cuestionable porque dentro de una misma nación pueden existir grupos sociales, étnicos o religiosos con subculturas diferentes.” Sin embargo, considerando que los habitantes de una nación suelen estar expuestos a una serie de estímulos comunes tales como lenguaje, sistema educativo, medios de comunicación, etc., se podría justificar que se considere a las naciones como unidad de análisis.

En este estudio, se consideraron las seis dimensiones del modelo de cultura nacional, para verificar los valores de los empleados de Finanzas, y establecer posibles relaciones con las demás variables que se plantean.

### **3.3 Modelo de Cultura Organizacional de Hofstede**

Este modelo se basa en que las prácticas organizacionales constituyen el núcleo diferenciador entre las organizaciones, así como en el caso de la cultura nacional las diferencias se dan a nivel de los valores (Hofstede, 1997, 184).

Para identificar la orientación de las prácticas organizacionales, Hofstede (1997, 188-192) identificó seis dimensiones que contraponen una orientación de las prácticas de las organizaciones o unidades departamentales en dos polos opuestos.

La herramienta que utilizó es el modelo multidimensional, en el cual se utilizan preguntas en el formato “Donde yo trabajo”, por ejemplo:

Donde yo trabajo:

Las reuniones son estrictamente puntuales	1	2	3	4	5	La hora para las reuniones es aproximada
---	---	---	---	---	---	--

El cuestionario cuenta con 61 ítems, 54 de ellos tienen dos posiciones opuestas para la valoración, estas últimas se las presenta aleatoriamente a la izquierda o a la derecha, sin considerar el polo al que representan. Las preguntas se diseñaron en base a la información obtenida en entrevistas abiertas y validadas posteriormente, tras lo cual se obtuvo seis dimensiones mutuamente independientes (Hofstede, 1997, 188).

A continuación se presenta cada una de las dimensiones, en cuya descripción se incluyen los ítems que más correlación tenían entre sí, que se supone representan la esencia de cada dimensión.

### **3.3.1 Orientación a los procesos versus orientación a resultados**

Esta dimensión establece dos polos si la empresa considera más importante los medios para alcanzar un fin o las metas en sí, es decir orientación a los procesos o a los resultados.

En las culturas orientadas a los procesos, las personas se perciben a sí mismas evitando riesgos y haciendo un esfuerzo limitado en sus puestos de trabajo, mientras que el día a día laboral es rutinario. En cambio en las culturas orientadas a los resultados, las personas se sienten cómodas ante situaciones desconocidas y sienten que dan su esfuerzo máximo y que cada día laboral les trae nuevos desafíos (Hofstede, 1997, 189).

### **3.3.2 Orientación al trabajo versus orientación al empleado**

Esta dimensión opone una orientación hacia las personas versus una orientación por el trabajo. En las culturas orientadas a los empleados, la gente siente que sus problemas personales se toman en consideración, que

la organización se hace responsable por el bienestar de los empleados, y que las decisiones importantes son hechas en grupos o comités.

En las culturas orientadas a la tarea, las personas experimentan una fuerte presión para completar el trabajo, perciben que a la organización sólo le interesa que el trabajo se cumpla, sin considerar su bienestar personal y familiar; finalmente, la gente siente que las decisiones importantes se toman individualmente.

En el estudio de Hofstede, las opiniones sobre la conveniencia de una fuerte orientación hacia los empleados diferían entre los líderes de las unidades en el estudio (Hofstede, 1997, 190).

### **3.3.3 Sistema abierto versus sistema cerrado**

En las unidades de sistemas abiertos, los miembros consideran que la organización y su gente están abierta a recibir a los recién llegados y gente externa, consideran también que casi cualquier persona encajaría en la organización, y que los nuevos empleados necesitan sólo unos días para sentirse como en casa.

Por el contrario, en las unidades de sistema cerrado, se percibe a la organización y a su gente como cerrada y restringida, incluso para la gente que se encuentra dentro de ellas, sólo ciertas personas encajarían en la organización y los nuevos empleados necesitan más de un año para sentirse como en casa (Hofstede, 1997, 191).

### **3.3.4 Control Estricto versus Flexible**

Esta dimensión se refiere a los niveles de control por parte de la organización. De acuerdo con las preguntas clave, la gente en las unidades de control flexible sienten que nadie piensa en los costos, que los tiempos de reunión se respetan parcialmente, y que las bromas sobre la empresa y el trabajo son frecuentes.

La gente en las unidades de control rígido describe que en su entorno de trabajo se toma muy en cuenta los costos, los horarios de las reuniones se respetan y cumplen puntualmente, y las bromas sobre la empresa o el trabajo son escasas. Según se desprende de los datos obtenidos un sistema

de control rígido está asociado, al menos estadísticamente, con estrictos códigos en términos de vestimenta y comportamiento ético (Hofstede, 1997, 191).

### **3.3.5 Estilo Normativo versus Pragmático**

Las unidades pragmáticas están orientadas al mercado, mientras que las unidades normativas perciben su relación con el mundo exterior bajo la aplicación de reglas inviolables.

Los ítems clave muestran que en las unidades normativas, el mayor énfasis se pone en seguir correctamente los procesos organizacionales, los cuales resultan más importantes que los resultados; son altamente valoradas la ética empresarial y la honestidad.

En las unidades pragmáticas, hubo un mayor énfasis en satisfacer las necesidades de los clientes, las mismas que eran más importantes que seguir los procedimientos y en materia de ética organizacional, una postura pragmática prevaleció antes que una actitud dogmática (Hofstede, 1997, 191-192).

### **3.3.6 Estilo Profesional versus Parroquial**

El estilo parroquial se da cuando los empleados obtienen su identidad en gran parte de la organización a la que pertenecen en contraparte en el estilo profesional las personas se identifican con su tipo de trabajo.

Los miembros de culturas parroquiales consideran que las normas de la organización cubren su comportamiento en el hogar así como en el trabajo. También sienten que en la contratación de empleados, la empresa tomó en cuenta tanto su origen social y familiar como su competencia laboral. Los miembros de una cultura parroquial no tienen un enfoque en el futuro pues probablemente asumen que la organización hará esto por ellos.

Por otro lado, los miembros de culturas profesionales consideran su vida privada muy independiente a su lugar de trabajo, sienten que la organización contrata únicamente basándose en sus competencias laborales, y desarrollan una visión a futuro (Hofstede, 1997, 190-191).

### **3.4 Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen**

Meyer y Allen (1990, 66), para identificar los componentes del compromiso organizacional, parten de señalar que éstos no deben ser confundidos con tipos de compromiso, dado que los empleados pueden presentar los tres componentes pero en distinto grado. Dadas las diferencias a nivel conceptual de los tres componentes del compromiso, se infiere que cada uno de ellos se desarrolla independientemente, con base en distintos antecedentes.

Por ejemplo, en el caso del compromiso afectivo, Meyer y Allen (1990, 66) sostienen que su principal fundamento lo constituyen las experiencias laborales, en especial aquellas que satisfacen las necesidades psicológicas de los empleados para sentirse cómodos dentro de la organización y competentes en sus roles laborales.

Específicamente, en el caso de la comodidad dentro de la organización los antecedentes identificados son: la receptividad de la gerencia, la equidad, la cohesión entre pares, la claridad del rol y la claridad de las metas organizacionales, mientras que los antecedentes de los sentimientos de competencia se refieren al desafío laboral, cumplimiento de objetivos, importancia personal, retroalimentación y participación en las decisiones sobre su trabajo.

En el caso del compromiso de continuidad o instrumental existen dos factores que lo fundamentan: la magnitud y / o el número de inversiones personales y la percepción de falta de alternativas. Como ejemplo del primer factor se puede citar el caso de una persona que haya empleado muchos recursos en desarrollar en una habilidad en particular, que no es muy requerida en otras organizaciones.

Los principales antecedentes que podrían determinar el compromiso de continuidad son la transferibilidad de las habilidades adquiridas en la organización y a través de la educación formal a otras organizaciones, la inversión en tiempo y energía aprendiendo las normas de la organización, el impacto en el fondo de pensiones como consecuencia de dejar la

organización, un índice de inversiones en la comunidad y la disponibilidad percibida de otras opciones comparables o mejores de trabajo.

Tras un análisis canónico realizado por Meyer y Allen en su investigación de los componentes del compromiso (1990, 74), en el caso de los antecedentes del compromiso de continuidad las correlaciones halladas no son tan fuertes como las encontradas en los antecedentes del compromiso afectivo.

Por último, en el caso del compromiso normativo, los autores sostienen que este componente es influenciado por las experiencias previas (socialización familiar y cultural) y las experiencias que se dan después al ingreso a la organización (socialización organizacional), por ejemplo en el caso del primer factor, un empleado con fuerte compromiso normativo pudo haber sido influenciado por tener un padre que tuvo un largo período de pertenencia a una organización y valoraba mucho la lealtad a su compañía. En el caso del segundo factor la influencia se da por las prácticas organizacionales orientadas a fomentar el valorar la lealtad por parte de los empleados.

Como limitación de su trabajo Meyer y Allen, aclaran que dada la escasa literatura sobre la cual basar las predicciones con respecto a los antecedentes del compromiso normativo, únicamente se consideró al proceso de socialización previo y posterior a la entrada en la organización, pero no está claro aún cómo podrían medirse tales influencias, en especial aquellas que ocurren antes de la entrada.

Con estas consideraciones y validaciones, Meyer y Allen (1990) presentan su modelo de veinte y cuatro preguntas para medir cada uno de los componentes del compromiso que identificaron, con seis ítems para cada componente del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. Los resultados de su estudio sugirieron que cada uno de los estados psicológicos identificados en la literatura con el compromiso con la organización puede ser medido con fiabilidad y por separado.

Meyer y Allen (1990) esperaban la independencia de las puntuaciones del compromiso de continuidad con respecto a los otros dos componentes.

Sin embargo, no esperaban exista una relación significativa entre el compromiso afectivo y normativo, esto último implica que el sentimiento del deber de lealtad y permanencia en una organización, aunque no es idéntico al sentimiento de querer permanecer en ella, pueden estar significativamente vinculados entre sí.

En el presente trabajo se tomará en cuenta esta herramienta para identificar los componentes del compromiso que se presentan en los empleados de Finanzas.

## **CAPITULO CUARTO**

### **4. Identificación de la Cultura y el compromiso organizacional del Departamento de Finanzas de Halliburton-Quito**

Una vez aplicados los cuestionarios de compromiso, prácticas y valores, en este capítulo se presentan los resultados de su aplicación al conjunto de colaboradores del departamento de Finanzas, que lo conforman 21 personas. De estos, se observó que dos tercios del grupo son mujeres. De hecho, se resalta la importante participación femenina en la dirección del Departamento pues en los tres cargos de mayor jerarquía se desempeñan mujeres.

La edad del personal se encuentra comprendida entre los 25 y 49 años con un promedio de 33 años. El promedio de permanencia actual en la compañía para los miembros del grupo es de 6 años. En lo referente a educación formal, el 95% del personal ha culminado sus estudios universitarios, mientras que el 29% del personal ha realizado algún estudio de posgrado.

Con esta breve descripción del grupo estudiado, se presenta en cuatro apartados los resultados obtenidos en relación al contenido del trabajo.

En el primero se detalla los valores identificados según el modelo de Cultura Nacional de Hofstede, considerando sus seis dimensiones en el siguiente orden: Individualismo, Distancia de Poder, Masculinidad, Evitación del Riesgo, Indulgencia y Orientación al Largo Plazo. Se consideró conveniente detallar cada uno de los cuatro enunciados que conforman cada una de las seis dimensiones, para comprender a detalle los valores que prioriza el grupo.

En segunda instancia, se muestran los resultados referentes a las prácticas organizacionales según el Modelo de Cultura Organizacional de Hofstede y sus seis dimensiones, cuyos resultados se presentan en el siguiente orden: Orientación a los procesos versus orientación a resultados, Orientación al trabajo versus orientación al empleado, Sistema abierto

versus sistema cerrado, Control Estricto versus Control Flexible, Estilo Normativo versus Pragmático y Estilo Profesional versus Parroquial.

Posteriormente se muestra los resultados referentes al Tipo de Compromiso Organizacional según el modelo de Meyer y Allen, en primer lugar el Compromiso Afectivo, luego el Compromiso Instrumental y posteriormente el Compromiso Normativo.

Finalmente, se muestran correlaciones significativas entre las prácticas y el tipo de compromiso organizacional con el objetivo de verificar las interacciones entre estos constructos.

#### **4.1 Valores**

Para cada una de las seis dimensiones que se presentan se valoran cuatro enunciados, según el modelo VSM2013. En dos de ellos una puntuación cercana a 1 contribuye a una mayor valoración de la dimensión, mientras que en los otros dos enunciados un puntaje cercano a 5 también afecta positivamente al indicador de la dimensión, con esta consideración se presenta los resultados.

##### **4.1.1 Individualismo**

Como se observa en la tabla 1, se puede apreciar una ligera orientación a valorar lo individual sobre lo colectivo. Esta preferencia por el individualismo se muestra en la alta valoración del grupo en relación a la importancia de contar con tiempo para la vida personal o familiar (promedio 1.29), así como también en el promedio obtenido al evaluar la importancia de realizar trabajos que sean interesantes (promedio 1.52).

Considerando estas altas puntuaciones se podría esperar que el grupo acoja favorablemente prácticas organizacionales que les permitan desarrollar su vida laboral sin afectar su tiempo fuera de la oficina, a la vez que se evidencia que los miembros del área buscan trabajos interesantes, lo que se podría lograr por ejemplo al contar con tareas en las cuales se ponga a prueba sus capacidades.

De acuerdo a la teoría expuesta en el capítulo 3 una implicación importante de tener una cultura individualista en cuanto a las relaciones

interpersonales es que los lazos entre las personas del grupo sean débiles, este aspecto se analiza más adelante en la sección de prácticas organizacionales.

**Tabla 1 – Individualismo DFHQ\***

<b>Enunciado evaluado</b>	<b>Prom.</b>
Tener tiempo suficiente para su vida personal o familiar	1.29
Realizar trabajos que sean interesantes	1.52
Tener estabilidad laboral	1.52
Tener un trabajo respetado por su familia y amigos	2.29

\* DFHQ: Departamento de Finanzas Halliburton Quito  
 Escala empleada: 1: De suma importancia / 5: De muy poca o sin importancia  
 Fuente: Resultados de esta investigación

En las cuestiones que dentro del modelo reflejan una tendencia a valorar lo Colectivo, los indicadores obtenidos son ligeramente menores, pero no por ello dejan de ser importantes. Es así que el grupo considera muy importante tener estabilidad laboral (promedio 1.52) y catalogan de importante tener un trabajo respetado por su familia y amigos (promedio 2.29).

De lo anterior cabe resaltar la importancia que tiene la estabilidad laboral, como valor colectivista importante, y que el grupo si le da importancia a obtener el respeto de los demás, por lo que se puede decir que si bien prevalece lo individualista, el grupo da muestras de valorar lo colectivo.

Es importante señalar que no se pueden comparar estos resultados con los obtenidos por Hofstede en su estudio de IBM para cada nación, debido a que esta muestra no es significativa a ese nivel. Se recuerda que se trata de un estudio cualitativo que usa las dimensiones culturales de Hofstede como uno de los referentes del estudio empírico. Por lo tanto, el propósito del análisis de éstos indicadores en este apartado es tener una

idea de qué valores priorizan los empleados del Departamento de Finanzas de Halliburton Quito.

#### 4.1.2 Distancia de poder

Como se observa en la tabla 2, reflejando valorar una alta distancia al poder, los empleados consideran que casi siempre los subordinados temen contradecir a sus jefes (promedio 3.62), y también estiman muy importante tener un jefe a quien se pueda respetar (promedio 1.95).

**Tabla 2 - Distancia de poder DFHQ**

Enunciado evaluado	Prom.
Ser consultado por tu jefe en decisiones que involucren tu trabajo	1.71
Tener un jefe (superior directo) a quien pueda respetar	1.95
Según su experiencia, ¿qué tan seguido temen los subordinados contradecir a sus jefes? (1: Nunca / 5: Siempre)	3.62
Una estructura de organización en la que ciertos subordinados tienen dos jefes debería evitarse a toda costa (1: Completamente de acuerdo / 5: Completamente en desacuerdo)	2.86

Escala 1: De suma importancia / 5: De muy poca o sin importancia

Fuente: Resultados de esta investigación

En cambio, pareciendo contradictorio, el grupo valora mucho ser consultado por sus jefes en decisiones laborales (promedio 1.71). Cuando se consulta acerca de la conveniencia de que un empleado tenga dos jefes hay una posición neutral (promedio 2.86), valoración que inclina levemente la preferencia a evitar este tipo de estructura organizacional.

En síntesis, hay evidencias de que los miembros del Departamento de Finanzas de Halliburton Quito muestran valorar una alta distancia al poder, pues el grupo considera importante que un jefe genere respeto al relacionarse con sus subordinados, en este contexto se espera que estas relaciones no sean muy cercanas en un nivel informal. A la vez se espera que el líder tenga una amplia visión para determinar la forma de alcanzar los objetivos departamentales, por lo que para el grupo es normal que los

empleados temen contradecirlos. A pesar de ello, los miembros del grupo valoran tener un rol consultivo en las decisiones que involucren su trabajo, siendo este punto el único que muestra una baja distancia al poder.

#### 4.1.3 Masculinidad

En esta dimensión se aprecia una inclinación mayor hacia los valores masculinos sobre los femeninos definidos en la teoría de Hofstede. Tal como se aprecia en la Tabla 3, el grupo considera sumamente importante tener oportunidades de promoción, siendo la pregunta mejor puntuada del estudio (promedio 1.24). También el grupo estima que es sumamente importante ser reconocido por un buen desempeño (promedio 1.38). Estos dos enunciados reflejan una orientación hacia valores masculinos.

**Tabla 3 - Masculinidad DFHQ**

<b>Enunciado evaluado</b>	<b>Prom.</b>
Tener oportunidades de promoción	1.24
Ser reconocido por buen desempeño	1.38
Trabajar con gente agradable	1.81
Vivir en una zona estratégica	3.33

Escala empleada: 1: De suma importancia / 5: De muy poca o sin importancia  
Fuente: Resultados de esta investigación

Los ítems que reflejan una orientación femenina, aparecen con menor ponderación, es así que el grupo considera muy importante trabajar con gente agradable (promedio 1.81) e importante vivir en una zona estratégica (promedio 3.33).

De lo anterior, se observa el enfoque del grupo en priorizar el éxito profesional y material sobre otros aspectos como las relaciones interpersonales en el trabajo y el vivir en un sector estratégico, configurándose de esta manera, una evidente tendencia a los valores masculinos, aun cuando las dos terceras partes del grupo son mujeres.

#### 4.1.4 Evitación de la Incertidumbre

El promedio en cada enunciado de las dimensiones presentadas hasta el apartado anterior facilita el análisis de los resultados, ya que muestra claramente una fuerte tendencia del grupo en la gran mayoría de los ítems analizados. Este hecho no se replicó al analizar la Evitación de la Incertidumbre, tal como se observa en los promedios presentados en la Tabla 4, ya que en tres de las cuatro cuestiones analizadas se observan promedios cercanos a una posición neutral.

Esta centralidad se puede originar ya sea porque la mayor parte los encuestados optaron por una posición neutra en su respuesta o porque hay una división de criterios que el promedio no evidencia por sí solo.

Esta última descripción encaja para dos enunciados de esta dimensión, el primero de ellos es cuando se consulta al grupo si alguien puede ser un buen gerente aun cuando no siempre cuente con respuestas precisas para las preguntas laborales de sus subordinados (promedio 2.86), 47.62% de los encuestados apoyan este enunciado, un 38.10% está en desacuerdo y el resto de personas 14.29% optó por una posición neutral.

El análisis de este ítem sugiere que la mayor parte de las personas (47.62%) tolera que su gerente no sea siempre el que tiene todas las respuestas (baja evitación del riesgo), pero otra importante parte del Departamento (38.10%) considera que siempre debería tener respuestas (alta evitación). Si bien este enunciado mide la evitación al riesgo, también puede dar indicios de una alta distancia al poder para este último segmento de los empleados, pues este enunciado se podría interpretar como una marcada valoración a las jerarquías que guían el accionar laboral.

El segundo ítem que presenta respuestas divididas es el que evalúa si las reglas de una organización no se deben romper aun cuando el empleado piense que aquello sea lo mejor para los intereses de la compañía (promedio 2.76), 47.62% está de acuerdo con este enunciado lo que refleja una importante tendencia a seguir las normas organizacionales sobre toda

circunstancia, a la vez que este porcentaje muestra las preferencias hacia una alta evitación del riesgo. En una postura contraria hay un 33.33% de personas que no están de acuerdo con el enunciado y por lo tanto muestran una baja evitación del riesgo.

**Tabla 4 - Evitación incertidumbre DFHQ**

<b>Enunciado evaluado</b>	<b>Prom.</b>
¿Qué tan seguido se siente nervioso o tenso? (1: Siempre / 5: Nunca)	3.29
Uno puede ser un buen gerente sin tener una respuesta precisa para cada pregunta que un subordinado puede plantear sobre su trabajo	2.86
Las reglas de una organización no deberían romperse, ni aun cuando el empleado piense que rompiendo una regla sea lo mejor para los intereses de la compañía	2.76
En forma general, ¿cómo podría describir su estado de salud estos días? (1: Muy buena / 5: Muy mala)	1.76

Escala 1: Completamente de acuerdo / 5: Completamente en desacuerdo

Fuente: Resultados de esta investigación

Al valorar si los empleados se sienten nerviosos o tensos en el trabajo se observa un promedio de 3.29 que implica que la gente considera que a veces se sienten nerviosos. Un 47,62% de las personas marcó el valor 3 en la encuesta (a veces se sienten nerviosos) porcentaje que adquiere mayor relevancia si lo sumamos al 14.29% que considera que siempre o casi siempre está nervioso o tenso en el trabajo.

Sin embargo, de esto un 66.67% de los empleados considera tener un buen estado de salud.

Con base a todos los enunciados analizados se puede plantear que el grupo presenta dos subgrupos, uno con una alta evitación al riesgo y otro con una baja evitación del riesgo, teniendo el primero de ellos una ligera mayor representación con respecto al otro.

#### 4.1.5 Indulgencia

El análisis de esta dimensión sugiere que las personas del grupo tienen una moderada tendencia a valorar el satisfacer libremente sus deseos y sentimientos.

Tal como se aprecia en la tabla 5 el grupo considera que es muy importante tener tiempo libre para esparcimiento (promedio 1.90), al igual que considera importante tener aspiraciones materiales (promedio 2.71).

**Tabla 5 - Indulgencia DFHQ**

<b>Enunciado evaluado</b>	<b>Prom.</b>
Tener tiempo libre para esparcimiento	1.90
¿Otras personas o circunstancias le impiden hacer lo que realmente desea? (1: Siempre / 5: Nunca)	3.67
Tener aspiraciones materiales	2.71
¿Es usted una persona feliz? (1: Siempre / 5: Nunca)	1.71

Escala empleada: 1: De suma importancia / 5: De muy poca o sin importancia  
Fuente: Resultados de esta investigación

Apoyando la tendencia a contar con un estilo indulgente las personas del área consideran también que casi nunca otras personas o circunstancias les impiden hacer lo que desean (promedio 3.67) y que casi siempre sienten que son personas felices (promedio 1.71).

Lo anterior, sugiere que el grupo tiene una tendencia a la indulgencia, que prioriza la satisfacción de sus deseos individuales, materiales y de esparcimiento, resultado que podría relacionarse también con la dimensión individualista, donde se prioriza el bienestar propio.

#### 4.1.6 Orientación al largo plazo

En esta dimensión se aprecia una moderada orientación al largo plazo tal como se puede observar en la tabla 6.

El grupo considera muy importante ahorrar y no gastar más de lo necesario (promedio 2.19). A la par las personas están de acuerdo en que el esfuerzo persistente es el camino seguro hacia los resultados promedio (1.86).

**Tabla 6 - Largo Plazo DFHQ**

Ahorrar / No gastar más de lo necesario	2.19
Ser generoso con los amigos	2.62
El esfuerzo persistente es el camino seguro hacia los resultados (1: Completamente de acuerdo / 5: Completamente en desacuerdo)	1.86
Qué tan orgulloso es usted de ser ciudadano de su país (1: No estoy orgulloso / 5: Estoy muy orgulloso)	4.00

Escala empleada: 1: De suma importancia / 5: De muy poca o sin importancia

Fuente: Resultados de esta investigación

Con menor preferencia el grupo considera que es importante ser generoso con los amigos (promedio 2.62) y se sienten orgullosos de pertenecer a su país (promedio 4).

Tras el análisis presentado de cada una de las 6 dimensiones del Modelo de Cultura Nacional de Hofstede, se puede describir al Departamento de Finanzas de Halliburton Quito como un grupo con orientación a valorar favorablemente el Individualismo y la Masculinidad. En segundo orden, dadas las menores valoraciones con relación a las dimensiones anteriores, se puede identificar la preferencia del grupo hacia una alta Distancia de Poder, Indulgencia y Orientación al Largo Plazo.

Resulta interesante ver que en estas 5 dimensiones el grupo mostró una considerable homogeneidad en sus criterios de valoración, lo que coincide con la teoría, pues se señala en ella que las preferencias en los valores son muy difíciles de cambiar y que se espera que las valoraciones sean similares entre los miembros de una misma nación.

La única dimensión en la que no se observó una tendencia marcada de preferencia por parte de todo el grupo es la Evitación de la Incertidumbre, donde se identificó orientaciones divididas por parte del grupo.

Para complementar lo anterior en la tabla 7 se presentan los 6 enunciados que obtuvieron mejor valoración del grupo, así como la dimensión a la que pertenecen.

**Tabla 7 – Principales valores identificados DFHQ**

Tener oportunidades de promoción	1.24	MAS
Tener tiempo suficiente para su vida personal o familiar	1.29	IDV
Ser reconocido por buen desempeño	1.38	MAS
Realizar trabajos que sean interesantes	1.52	IDV
Tener estabilidad laboral	1.52	COL
Ser consultado por tu jefe en decisiones que involucren tu trabajo	1.71	PDI

Escala empleada: 1: De suma importancia / 5: De muy poca o sin importancia  
Fuente: Resultados de esta investigación

En la tabla anterior se observa una vez más la marcada preferencia del grupo por los valores individualistas y masculinos, ya que presentan las mejores puntuaciones del análisis. Estas preferencias se pueden resumir en que el grupo está muy enfocado en lograr éxito profesional individual, ascensos y reconocimientos, los miembros del departamento buscan realizar labores interesantes, así como también desean contar con tiempo para su vida personal fuera de la oficina, relegando otros aspectos tales como relaciones interpersonales, vivir en una zona estratégica, contar con un trabajo respetado por familia y amigos, entre otros.

Destaca también la búsqueda de estabilidad laboral, valor identificado como un valor colectivo y la importancia de ser consultado en las decisiones que tengan que ver con su trabajo, en este sentido el grupo aspira a tener un rol activo, evidenciando en este aspecto una baja distancia al poder.

#### **4.2 Prácticas organizacionales**

Para evaluar las prácticas organizacionales se utilizaron algunas de las preguntas que describen cada una de las dimensiones de la cultura organizacional según el modelo de Hofstede.

Como se explicó previamente, en este modelo se contraponen dos enunciados opuestos, cada uno representa una orientación específica de la compañía. Por ejemplo, la empresa puede tener una tendencia hacia un control flexible o hacia un control rígido. Para valorar esa orientación las personas deben escoger un número que refleja la orientación entre los dos escenarios presentados:

En el marco de las relaciones de trabajo nuestra manera de tratarnos es bastante informal	1	2	3	4	5	En el marco de las relaciones de trabajo nuestra manera de tratarnos es bastante formal
---	---	---	---	---	---	---

El análisis se presenta de acuerdo al enunciado que obtuvo la mayor puntuación y que, se supone, describe mejor las prácticas que se dan en el Departamento de Finanzas de la empresa. También se muestra en porcentajes el grado de aceptación a cada enunciado que representa cada polo según el número de personas que lo apoyan.

#### **4.2.1 Orientación a los procesos versus orientación a resultados**

Como se vio en los resultados sobre los valores de Hofstede, para el grupo de Finanzas, las prácticas orientadas a resultados son sumamente importantes, pues la gente valora mucho tener trabajos interesantes y ser reconocidos por su desempeño.

En la tabla 8, se observa que la mayor parte del grupo percibe que las prácticas están orientadas a resultados, cuando afirman que cada día de trabajo les trae nuevos retos (promedio 3.43 y 52.38% de apoyo) y que cada uno sabe de la importancia y propósito de su trabajo para la organización (promedio 3.20 y 50% de aceptación). Además, un 45% del grupo considera que hay tolerancia a los errores cuando éstos se suscitan como consecuencia de tener iniciativa (promedio 3.45).

**Tabla 8 - Orientación a los resultados**

Enunciado orientado a resultados	Puntuación	Orientación al proceso (1-2)	Imparcial (3)	Orientación a resultados (4-5)	Orientación
Algunos errores son aceptados como consecuencias normales de tener iniciativa	3.45	5.00%	50.00%	45.00%	Moderadamente resultados
Cada nuevo día trae consigo nuevos retos	3.43	33.33%	14.29%	52.38%	Moderadamente resultados
Todos están conscientes del propósito y la importancia de su trabajo	3.20	30.00%	20.00%	50.00%	Moderadamente resultados
Todos hacen un máximo esfuerzo para realizar sus tareas	2.95	33.33%	33.33%	33.33%	No se observa una tendencia clara
A las personas se les reconoce cuando han hecho un buen trabajo	2.95	30.00%	35.00%	35.00%	No se observa una tendencia clara

Fuente: Resultados de esta investigación

Por otra parte, si bien a nivel individual la mayoría (52.38%) considera que su día a día les trae nuevos retos, al preguntar si a nivel grupal todos dan un máximo esfuerzo en su trabajo, no se aprecia una tendencia clara que respalde o contradiga este postulado y solamente una de cada tres personas consideran que así es. Esto podría sugerir que una parte del grupo siente que hace un máximo esfuerzo en sus tareas, pero a la vez percibe que hay otras personas que no lo hacen, posiblemente porque consideran que existe una inadecuada distribución de la carga laboral, y por ende una percepción de inequidad en este aspecto.

Al evaluar si a las personas se les reconoce cuando hacen un buen trabajo sólo un 35% considera que esto se da en la práctica. Razón por la cual este punto, puede ser considerado una oportunidad de mejora, toda vez que los resultados apuntan a que no hay una percepción de que los

esfuerzos son valorados (promedio de 2,95) y la necesidad de reconocimiento que se evidenció en la identificación de los valores del grupo de Finanzas tuvo la tercer mejor puntuación del estudio.

El único enunciado evaluado que refleja una clara tendencia a los procesos es el que mide si las personas se sienten incómodas ante situaciones de trabajo desconocidas y evitan tomar riesgos. Tal como se observa en la tabla 9, la mayor parte del grupo considera que muchas personas evitan los riesgos y se ciñen a los procesos, (promedio 3.57 y 57.14% de apoyo), lo que sugiere que en la práctica hay una importante parte de empleados que prefiere evitar los riesgos.

**Tabla 9 - Orientación a los procesos**

Enunciado	Puntuación	Orientación a resultados (1-2)	Imparcial (3)	Orientación al proceso (4-5)	Orientación
La gente se siente incómoda cuando tiene que enfrentar situaciones desconocidas, por eso evitan tomar riesgos	3.57	28.57%	14.29%	57.14%	Orientado al proceso

Fuente: Resultados de esta investigación

#### **4.2.2 Orientación al trabajo versus orientación al empleado**

Se valoraron diez enunciados para analizar esta dimensión, en ellos se puede ver claramente dos aspectos importantes que están siendo evaluados, el primero se refiere a la relación empleado – departamento dentro del espacio físico de la empresa, evaluando aspectos tales como el nivel de involucramiento de los empleados en la toma de decisiones y en reuniones, así como el apoyo al crecimiento laboral. Por otra parte se evalúa el interés por parte del Departamento en involucrarse en la vida del empleado en aspectos fuera de la esfera laboral.

Al analizar la relación empleado - Departamento dentro de la esfera laboral, hay buenos indicadores como se puede apreciar en la Tabla 10. En primer lugar, se observa una percepción favorable cuando se evalúa si la organización tiene la voluntad de apoyar el crecimiento profesional dentro de la empresa (promedio 3.65 y 60% de aceptación). En este punto hay una clara fortaleza pues las necesidades de crecimiento laboral por parte de los empleados fueron percibidas como el valor más importante para ellos.

**Tabla 10 - Orientación al empleado**

Enunciado	Puntuación	Trabajo (1-2)	Imparcial (3)	Empleado (4-5)	Orientación
Los gerentes tratan de ayudar a los buenos empleados a avanzar en la compañía, aun en otros departamentos	3.65	20.00%	20.00%	60.00%	Orientación al Empleado
La alta gerencia quiere oír las opiniones de la gente, aun cuando sean distintas a las de ellos	3.55	10.00%	40.00%	50.00%	Orientación al Empleado
Todas las decisiones importantes se toman en grupo o comités	3.43	19.05%	38.10%	42.86%	Moderadamente orientado al empleado
Los colaboradores de base de la organización se reúnen regularmente con la alta gerencia	3.35	15.00%	40.00%	45.00%	Moderadamente orientado al empleado
Donde trabajo es importante el contribuir con el bienestar de los colaboradores y sus familias	3.14	28.57%	42.86%	28.57%	No se observa una tendencia clara
Nuestra compañía es una parte integral de nuestra comunidad	3.05	35.00%	25.00%	40.00%	No se observa una tendencia clara

Fuente: Resultados de esta investigación

Al evaluar la apertura de la gerencia a escuchar los criterios de los empleados (promedio 3.55 y 50% de aceptación), la disposición de la alta

gerencia a reunirse con los empleados de planta (promedio 3.35 y 45% de apoyo), y el tomar las decisiones importantes en grupo o comités (promedio 3.43 y 42.86% de aceptación), también se observa buenos indicadores que reflejan una posición abierta e integradora de la alta gerencia en estos aspectos. Lo anterior se podría considerar otro punto fuerte al considerar que en el análisis de valores, se identificó que el grupo considera muy importante ser consultado en el plano laboral, aspecto que fue el único que mostraba una baja distancia al poder en los ítems evaluados.

Por otra parte, al evaluar si la gente considera que para la organización es importante contribuir con el bienestar de los colaboradores y sus familias, la mayoría de las respuestas fueron imparciales (42.86%), y sólo el 28,57% apoya este enunciado, cuyo opuesto: para la compañía no es importante contribuir con el bienestar de los colaboradores y sus familias, tiene el mismo porcentaje de aceptación. Lo anterior sugiere una oportunidad de mejora, dada la orientación individualista mostrada por el grupo, pues en este sentido el bienestar propio y de la familia inmediata es un aspecto clave que debe ser tomado en cuenta.

Tampoco se refleja una tendencia al evaluar si la compañía es una parte integral de la comunidad (promedio de 3.05).

En la tabla 11, se describen los cuatro enunciados que mostraron una orientación de las prácticas hacia el trabajo. Al evaluar la estabilidad laboral, más de la mitad del departamento considera que la gente se siente constantemente preocupada por el riesgo de perder su trabajo (promedio 3.45 y 55% de apoyo), se evidencia una vez más una tendencia a evitar el riesgo por parte de los empleados que conforman el Departamento. Cabe resaltar también, que esto se podría explicar por la incidencia de factores externos, debido a las condiciones del mercado petrolero en la actualidad, situación que hace que las empresas de la rama opten por reducir la nómina de empleados.

**Tabla 11 - Orientación al trabajo**

Enunciado	Puntuación	Empleado (1-2)	Imparcial (3)	Trabajo (4-5)	Orientación
La gente se siente constantemente preocupada sobre el riesgo de perder su trabajo	3.45	20.00%	25.00%	55.00%	Moderadamente orientado al trabajo
Si alguien no viene a trabajar, su ausencia es ignorada	3.20	35.00%	15.00%	50.00%	Moderadamente orientado al trabajo
Los cambios son implementados por decreto de la gerencia	3.15	20.00%	40.00%	40.00%	Moderadamente orientado al trabajo
Donde trabajo no se consideran los problemas personales de los colaboradores	3.05	38.10%	23.81%	38.10%	No se observa una tendencia clara

Fuente: Resultados de esta investigación

Al analizar si para la gente no se consideran los problemas personales de los trabajadores, no se evidenció una tendencia (promedio 3.05), esto concuerda al verificar que para el 50% de los empleados cuando alguien no viene a trabajar su ausencia es ignorada (promedio 3.20). Al parecer la gente percibe poco interés del departamento de involucrarse en temas personales o fuera del entorno laboral.

#### **4.2.3 Sistema abierto versus sistema cerrado**

En esta dimensión se observa una muy ligera tendencia hacia un sistema cerrado. En la tabla 12 se observa que el único enunciado en el que hay una moderada tendencia a percibir un sistema abierto, es el que evalúa si la gente considera que la organización y la gente son abiertas y plantean relaciones transparentes a recién llegados y personas ajenas a la organización (promedio 3.38).

**Tabla 12 - Sistema abierto**

Enunciado	Puntuación	Cerrado (1-2)	Imparcial (3)	Abierto (4-5)	Orientación
Nuestra organización y nuestra gente son abiertas y plantean relaciones transparentes incluso para aquellos recién llegados y extraños	3.38	19.05%	33.33%	47.62%	Sistema Abierto
Sentimos que nuestro departamento es el mejor de toda la compañía	3.30	10.00%	60.00%	30.00%	No se observa una tendencia clara
Donde yo trabajo es común que fuertes lazos de lealtad unan a los empleados con la compañía	3.05	20.00%	55.00%	25.00%	No se observa una tendencia clara
La gerencia tiene la disposición de facilitar y hacer disponible las pequeñas cosas que hacen más placentera la vida de los empleados	3.05	30.00%	35.00%	35.00%	No se observa una tendencia clara

Fuente: Resultados de esta investigación

Al evaluar si el grupo siente que el departamento es el mejor de la compañía, la mayor parte de respuestas fue imparcial con un 60%, mientras que hay un 30% que si lo considera así. Se podría esperar que un porcentaje similar al 30%, esté altamente comprometido con el departamento, estos resultados se verán más adelante.

De la misma manera no hay una clara tendencia cuando se evalúa si el grupo considera que existen fuertes lazos de lealtad que los unan a la compañía, toda vez que más de la mitad da una respuesta imparcial, sólo el 25% así lo considera, mientras que el 20% restante siente que los empleados dejarían fácilmente la compañía por trabajos mejores, sin que en su decisión interfieran las relaciones con sus compañeros de trabajo. Esta pregunta podría también relacionarse a los niveles de compromiso, en especial con el normativo, por tomar en cuenta el factor lealtad, al contar con sólo un 25% de apoyo al enunciado se podría esperar un bajo compromiso normativo.

Otro enunciado que no muestra una clara tendencia es el que evalúa si existe el interés de la gerencia para facilitar el acceso a pequeñas cosas que hacen más placentera la vida de los empleados (promedio 3.05).

Llama la atención el alto índice de respuestas imparciales a los enunciados que están relacionados con niveles de identidad y compromiso por parte de los empleados: nuestro departamento es el mejor de toda la compañía con un 60% (solo un 30% apoya esta afirmación) y donde yo trabajo es común que fuertes lazos de lealtad unan a los empleados con la compañía con un 55% (solo un 25% apoya esta afirmación). Estos ítems fueron los únicos en los que una respuesta neutral sobrepasa el 50% de apoyo y podrían relacionarse con los resultados de compromiso organizacional que se presentan más adelante.

Por otra parte, hay dos indicadores que determinan una orientación hacia un sistema cerrado tal como se puede apreciar en la tabla 13.

**Tabla 13 - Sistema cerrado**

Enunciado	Puntuación	Abierto (1-2)	Imparcial (3)	Cerrado (4-5)	Orientación
En el marco de las relaciones de trabajo nuestra manera de tratarnos es bastante formal	3.55	10.00%	40.00%	50.00%	Sistema cerrado
Los nuevos empleados usualmente necesitan más de un año para sentirse como en casa	3.52	19.05%	28.57%	52.38%	Sistema cerrado
Sólo personas muy especiales encajan en nuestra organización	3.05	33.33%	28.57%	38.10%	No se observa una tendencia clara

Fuente: Resultados de esta investigación

La mitad del grupo considera que las relaciones laborales son bastante formales (promedio 3.55) y sólo el 10% las considera informales. También más de la mitad de empleados consideran que los empleados nuevos requieren más de un año para sentirse como en casa (promedio 3.52).

Finalmente, no se aprecia una tendencia clara al evaluar si sólo personas especiales encajan en la organización, sólo un 38.10% así lo

considera, mientras que un 33.33% considera que casi cualquiera puede encajar en la organización (promedio 3.05). Al evaluar prácticas vinculadas a las relaciones, así como a los sentimientos de lealtad e identidad de las personas con respecto a la organización, se puede relacionar estos enunciados a la inclinación que tiene la empresa hacia lo individual y no a lo colectivo.

#### 4.2.4 Control Estricto versus Flexible

Al identificar como perciben los empleados del departamento las prácticas orientadas al control se puede apreciar que para el grupo analizado el control es estricto pues las prácticas laborales son formales y se tiene en cuenta permanentemente el cumplimiento de ciertas normas de comportamiento, tal como se puede observar en la tabla 14.

**Tabla 14 - Control Estricto**

Enunciado	Puntuación	Flexible (1-2)	Imparcial (3)	Estricto (4-5)	Orientación
De todo se deja constancia por escrito	4.40	5.00%	10.00%	85.00%	Control Estricto
La hora de las reuniones se cumple de manera estrictamente puntual	4.05	14.29%	4.76%	80.95%	Control Estricto
Siempre nos vestimos de manera formal y correcta	3.75	15.00%	20.00%	65.00%	Control Estricto
Todos son altamente conscientes de los costos tales como tiempo y materiales de trabajo	3.19	33.33%	23.81%	42.86%	Moderadamente Estricto
Hay poca tolerancia para las diferencias individuales, las personas se deben comportar igual a las demás	3.14	33.33%	28.57%	38.10%	No se observa una tendencia clara

Fuente: Resultados de esta investigación

En general, el grupo considera que se tiende a dejar todo por escrito y respaldado (promedio 4.40), las reuniones son puntuales (promedio 4.05), la forma de vestir siempre es formal (promedio 3.75) y que la gente es consciente de los costos de la organización (promedio 3.19). Se percibe un

control estricto, orientación que puede ser práctica para el caso de una empresa multinacional, dado que las prácticas orientadas hacia este tipo de control, minimizan el riesgo, pues determinan la manera de actuar de la gente en varios aspectos y circunstancias. Esto refuerza lo que se ha visto en análisis previos cuando las prácticas organizacionales del Departamento de Finanzas se orientan a evitar riesgos.

Por otra parte en la tabla 15, se observa la única práctica de esta dimensión que muestra tener una orientación flexible, y es que existe cierta tolerancia para hacer bromas acerca de la organización (promedio 3.14).

**Tabla 15 - Control Flexible**

Enunciado	Puntuación	Estricto (1-2)	Imparcial (3)	Flexible (4-5)	Orientación
Nosotros hacemos muchas bromas sobre la compañía/organización y sobre nuestros trabajos	3.14	28.57%	28.57%	42.86%	Moderadamente Flexible

Fuente: Resultados de esta investigación

#### 4.2.5 Estilo Normativo versus Pragmático

Tras el análisis de las preguntas se encontró que en el departamento se percibe hay una fuerte tendencia hacia un estilo normativo tal como se puede observar en la tabla 16.

**Tabla 16 - Estilo Normativo**

Enunciado	Puntuación	Pragmático (1-2)	Imparcial (3)	Normativo (4-5)	Orientación
Cumplimos altos estándares de honestidad y ética, aunque a veces nos cueste la caída de los resultados a corto plazo	4.05	14.29%	9.52%	76.19%	Normativo
Las reglas de la compañía se aplican de manera estricta y uniforme a todos los departamentos de la empresa	3.75	25.00%	15.00%	60.00%	Normativo

Realizar los procesos correctamente es más importante que lograr los resultados	3.48	14.29%	38.10%	47.62%	Moderadamente Normativo
El mayor énfasis se hace en seguir correctamente los procesos organizacionales, aun cuando esto pueda impactar a los clientes	3.33	23.81%	38.10%	38.10%	Moderadamente Normativo

Fuente: Resultados de esta investigación

Se aprecia una tendencia normativa en el grupo de Finanzas, pues se considera sumamente importante el seguir los procesos incluso sin considerar los intereses de los clientes (promedio 3.33), así como también se prioriza seguir los procesos aun cuando se afecte los resultados organizacionales (promedio 3.48 y 47,62% de aceptación del enunciado). También se considera que las reglas de la compañía se aplican de una manera estricta y uniforme a todos los departamentos de la compañía (promedio 3.75 y 60% de apoyo).

Por otra parte, se verificó que hay una alta ponderación a seguir lineamientos de honestidad y ética aún sobre los resultados organizacionales, (promedio 4.05 y 76% de aceptación) esto último era de esperarse por el énfasis que da la empresa en este aspecto, pues se difunde permanentemente el Código de Ética y se realizan cursos online para reforzar este aspecto.

Los resultados muestran una alta ponderación de la organización a seguir las normas, lo que coincide con lo descrito en el capítulo 2, al describir la empresa, sus políticas y lineamientos, verificándose así una actitud conservadora de la empresa, al normar muchos aspectos, evidenciando una alta evitación al riesgo.

#### **4.2.6 Estilo Profesional versus Parroquial**

Al analizar esta dimensión se observa una tendencia a valorar el polo profesional. Como se observa en la tabla 17, la gente considera que no requiere lineamientos detallados para desarrollar sus trabajos y únicamente basta con tener directrices generales (promedio 3.95). Adicional, la gente

percibe que se cuenta con una planificación adecuada para los próximos 3 años o más (promedio 3.48).

Por otra parte se observa una ligera tendencia a identificarse con el departamento antes que con el conjunto de la organización (promedio 3.15). De la misma manera se percibe que los incentivos se otorgan con base en méritos individuales y no del grupo en sí (promedio 3.33 y 42.86% de apoyo), de esta manera se evidencia una orientación de las prácticas organizacionales a fomentar el individualismo, hecho que coincide con lo que prioriza el grupo tal como se identificó en la sección de valores.

**Tabla 17 - Estilo Profesional**

Enunciado	Puntuación	Parroquial (1-2)	Imparcial (3)	Profesional (4-5)	Orientación
Los subordinados organizan su trabajo de acuerdo a lineamientos generales fijados por sus superiores y no con directrices detalladas	3,95	5,00%	25,00%	70,00%	Profesional
Planeamos los próximos tres años o más	3,48	19,05%	33,33%	47,62%	Moderadamente Profesional
Los incentivos que se otorgan están basados en la medición de los desempeños individuales y no grupales	3,33	23,81%	33,33%	42,86%	Moderadamente Profesional
La gente se identifica principalmente con su departamento o área del negocio antes que con la organización	3,15	30,00%	30,00%	40,00%	No se refleja claramente una tendencia
La acreditación profesional mediante diplomas y títulos académicos son muy importantes	3,10	30,00%	40,00%	30,00%	No se refleja claramente una tendencia
Las competencias para ejecutar el trabajo es el único criterio usado para contratar gente; su historial y antecedentes no influyen en la decisión	3,10	33,33%	28,57%	38,10%	No se refleja claramente una tendencia
Donde trabajo la cooperación y confianza entre los departamentos es la norma	3,05	40,00%	20,00%	40,00%	No se refleja claramente una tendencia

Fuente: Resultados de esta investigación

Tal como se observa en la Tabla 18, el único enunciado que evidencia una orientación parroquial es el que evalúa si se percibe que las normas de la organización cubren el comportamiento de las personas tanto en el trabajo como en su casa, un 42.86% del grupo considera que es así, esto se puede relacionar al énfasis que se hace en los aspectos de normas y reglas en la organización, que a su vez pueden sugerir una orientación por parte de la empresa a evitar el riesgo.

**Tabla 18 - Estilo Parroquial**

Enunciado	Puntuación	Profesional (1-2)	Imparcial (3)	Parroquial (4-5)	Orientación
Las normas de nuestra organización cubren el comportamiento de las personas tanto en el trabajo como en casa	3,19	14,29%	42,86%	42,86%	Moderadamente Parroquial

Fuente: Resultados de esta investigación

### 4.3 Compromiso Organizacional

Tras aplicar el test de Meyer y Allen a la totalidad de los miembros del Departamento de Finanzas y después de analizar las preguntas referentes a cada tipo de compromiso, se encontró un indicador de 3.56 como promedio para el compromiso afectivo, siendo este el más alto al relacionarlo con los índices de compromiso normativo (3.13) y compromiso instrumental (3.12). Esto podría sugerir que la predominancia del compromiso afectivo estaría asociada a un buen ambiente laboral, capaz de establecer vínculos afectivos. Por un lado, esto podría ser cierto, si este compromiso se fundamenta en el afecto, el bienestar y el sentido colectivo. Por otro lado, y con base en los resultados de las prácticas organizacionales, también podría sugerir una susceptibilidad emocional en relación a ciertas situaciones que no sean favorables, y que originen emociones, tales como el miedo, envidia y tristeza que motiven al empleado a escoger una respuesta. También pudo ocurrir que cuando se pregunta directamente a los empleados acerca de sus niveles de compromiso a la organización, estos opten por escoger una respuesta “adecuada” que no comprometa sus intereses.

El compromiso organizacional por definición implica una voluntad del empleado de permanecer en la organización, sin embargo, tal como se observó en el análisis de prácticas organizacionales, cuando se evaluó si la gente considera que existen fuertes lazos de lealtad que unan a los empleados con la compañía sólo una cuarta parte de los empleados así lo consideraba, mientras que por el contrario una quinta parte del grupo piensa que los empleados fácilmente dejarían la organización por trabajos mejores.

Adicional, Meyer y Allen establecieron que existe un vínculo significativo entre el compromiso afectivo y normativo, pues al parecer los lazos afectivos terminan desarrollando lealtad en los empleados, y dados los indicadores obtenidos al parecer este no es el caso.

Si se considera que se empleó una escala de Likert donde 1 representa estar totalmente en desacuerdo y 5 estar totalmente de acuerdo con los enunciados que identifica cada tipo de compromiso, se evidencia que al analizar en conjunto los datos obtenidos, los indicadores de compromiso de tipo normativo y de tipo instrumental son débiles, pues no reflejan una tendencia importante.

Esto último se puede verificar en la tabla 19, la misma que muestra los distintos componentes del compromiso organizacional de acuerdo a las puntuaciones que asignaron los empleados.

<b>Tabla 19 - Resumen por componente del compromiso organizacional</b>			
Puntuación obtenida	Afectivo	Normativo	Instrumental
Muy comprometido (mayor a 4)	6 - 28,57%	3 - 14,29%	2 - 9,52%
Comprometidos (de 3.5 a 3.99)	4 - 19,05%	6 - 28,57%	3 - 14,29%
Poco comprometidos (de 3.01 a 3.49)	6 - 28,57%	2 - 9,52%	7 - 33,33%
No comprometidos (menor o igual a 3)	5 - 23,81%	10 - 47,62%	9 - 42,86%

Fuente: Resultados de esta investigación

En el cuadro anterior se observa que la mayor parte de empleados muestra calificaciones relativamente bajas en especial en el componente normativo e instrumental del compromiso. Para comprender más a fondo estos resultados a continuación se presentará un análisis detallado para cada tipo de compromiso.

#### 4.3.1 Compromiso Afectivo

Como se aprecia en la tabla 20, al analizar los enunciados evaluados, es claro apreciar que la gran mayoría de los miembros del grupo consideran sentirse parte de la organización (76.19% de aceptación), a la vez reconocen que ésta significa mucho para ellos (76.19% de apoyo). En general, se aprecia buenos indicadores, excepto cuando se evalúa si los empleados serían muy felices de pasar el resto de su vida laboral en la organización, siendo esta la única pregunta que no refleja un compromiso afectivo (promedio 2.76), pues una importante parte de los empleados (42.86%) está en desacuerdo con este enunciado y solo uno de cada tres empleados se consideraría muy feliz de pasar el resto de su vida en la organización, este porcentaje de participación es similar al que se obtuvo al preguntar si la gente considera que el departamento es el mejor de la compañía (30% de aceptación), y similar también al porcentaje de empleados que alcanzaron una calificación superior a 4 en el índice de compromiso afectivo (28.57%).

<b>Tabla 20 - Compromiso Afectivo</b>				
Enunciado	Promedio	En desacuerdo (1-2)	Intermedio (3)	De acuerdo (4-5)
Me siento parte de mi organización.	3.95	14.29%	9.52%	76.19%
Esta organización significa mucho para mí.	3.81	9.52%	14.29%	76.19%
Me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.	3.71	19.05%	28.57%	52.38%
Me siento como “parte de la familia” en mi organización.	3.67	23.81%	19.05%	57.14%
Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	3.43	23.81%	23.81%	52.38%
Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	2.76	42.86%	23.81%	33.33%

Fuente: Resultados de esta investigación

El análisis de los datos de la tabla anterior sugiere que la organización ha logrado posicionarse dentro del imaginario de cada empleado como un buen lugar para trabajar; sin embargo, parece ser que aún no ha logrado establecer estrategias apropiadas que permitan fidelizar a largo plazo al grupo de trabajo.

Esto posiblemente podría estar asociado a varios factores analizados previamente tales como, la percepción de que no todos dan su máximo esfuerzo en el trabajo, situación que originaría una sensación de inequidad, un insuficiente feedback positivo cuando se realiza un buen trabajo, una orientación excesiva a los procesos, el sentir que los problemas personales no son tomados en consideración, el percibir que se ignora la ausencia de un trabajador y que aparentemente la empresa no muestra una preocupación por el bienestar personal y familiar, así como la ausencia de pequeños detalles que faciliten la vida de los empleados y la inestabilidad laboral como una amenaza en el día a día. Estos aspectos podrían ser gestionados con la finalidad de reforzar los niveles de compromiso y fidelización de los empleados.

#### 4.3.2 Compromiso Instrumental

Al analizar este tipo de compromiso se observa en la tabla 21, tres enunciados que reflejan compromiso instrumental y tres que no lo reflejan.

<b>Tabla 21 - Compromiso Instrumental</b>				
Enunciado	Promedio	En desacuerdo (1-2)	Intermedio (3)	De acuerdo (4-5)
Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de voluntad.	3.86	14.29%	0.00%	85.71%
Una de las consecuencias de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	3.48	23.81%	14.29%	61.90%
Me es muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.	3.29	28.57%	14.29%	57.14%
Independientemente de lo invertido en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	3.00	47.62%	9.52%	42.86%

No consideraría renunciar a mi organización actualmente, ni por necesidad ni por voluntad.	2.62	47.62%	28.57%	23.81%
Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones de conseguir algo mejor.	2.48	57.14%	23.81%	19.05%

Fuente: Resultados de esta investigación

Resalta principalmente, que para el 85.71% el permanecer en la empresa es un asunto de necesidad y de voluntad, este punto va de la mano con el enunciado me es muy difícil dejar mi organización incluso si lo deseara (57.14% de aceptación) y con el ítem que señala que si una persona renuncia a la organización habrían muy pocas opciones laborales (61.90% de apoyo).

A pesar de que se considere que en el mercado laboral hay pocas opciones la mayor parte de las personas que conforman el grupo piensan que si renuncian a la organización sí encontrarán mejores trabajos (57.14%). También destaca que el 47.62% de empleados, está en desacuerdo con el enunciado que afirma que no consideraría renunciar a la organización.

Considerando ambas tendencias, se podría decir que al parecer el grupo valora los beneficios de pertenecer a la organización, sin embargo, está abierto a renunciar pues considera que existen nuevas y mejores opciones de trabajo, aunque reconocen que estas opciones son limitadas en el mercado laboral. Todo lo anterior podría relacionarse con los valores identificados previamente, en los que se constató que el grupo tiene una orientación al éxito personal y profesional fundamentada en valores masculinos e individualistas.

#### **4.3.3 Compromiso Normativo**

En este tipo de compromiso, al igual que en el anterior, el índice alcanzado para el grupo no fue considerable (3.13). Como se aprecia en la tabla 22, hay cuatro enunciados que favorecen al compromiso normativo y dos que van en desmedro del mismo, de éstos últimos destaca la más baja

puntuación de los dieciocho ítems considerados, al indagar si las personas se sentirían culpables al dejar la organización voluntariamente, sólo un 19.05% considera esto cierto.

<b>Tabla 22 - Compromiso Normativo</b>				
Enunciado	Promedio	En desacuerdo (1-2)	Intermedio (3)	De acuerdo (4-5)
Siento el compromiso para permanecer con mi empleador actual.	3,71	14,29%	23,81%	61,90%
Esta organización merece mi lealtad.	3,57	14,29%	14,29%	71,43%
No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.	3,43	28,57%	14,29%	57,14%
Le debo muchísimo a mi organización.	3,33	23,81%	19,05%	57,14%
Aunque fuera ventajoso para mí, siento que es incorrecto renunciar a mi organización ahora.	2,52	52,38%	19,05%	28,57%
Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	2,19	61,90%	19,05%	19,05%

Fuente: Resultados de esta investigación

En los enunciados que favorecen este componente del compromiso se puede apreciar que la gente siente compromiso (61.90%) y lealtad con la organización (71.43%). Cabe contrastar este resultado con el que se obtuvo, a nivel de prácticas organizacionales, al evaluar si es común que fuertes lazos de lealtad unan a los empleados con la compañía en el cuál la mayor parte mostró respuestas imparciales. Esto puede sugerir que las personas sienten compromiso a nivel personal pero si evalúan a sus compañeros del área no sienten al grupo comprometido y con altos niveles de lealtad, o también que ante una pregunta directa y personal, optaron por escoger una respuesta que no comprometa sus intereses, aun cuando las encuestas se llenaron de manera anónima

Por otra parte, resulta interesante ver que los ítems relacionados a sentir algún tipo de culpa al renunciar a la empresa son los menos aceptados por parte de la gente (52.38% y 61.90% de desacuerdo). Lo que en concordancia a lo expuesto en el compromiso instrumental, sugiere que la gente podría renunciar sin sentir ningún tipo de culpa aspirando a

encontrar mejores opciones. Una vez más se observa que cuando se evalúan aspectos específicos como el hecho de renunciar a la organización, hay una apertura considerable a esta posibilidad.

#### **4.4 Vínculos entre las prácticas organizacionales y los tipos de compromiso identificados – Integrando los análisis.**

Dado que las dimensiones de orientación a resultados versus orientación a los procesos, orientación al empleado versus orientación al trabajo y sistema abierto versus sistema cerrado parecen estar más relacionadas con los valores que más pondera el grupo tales como contar con oportunidades de promoción, ser reconocido por buen desempeño, realizar trabajos interesantes, contar con estabilidad laboral, y ser consultados en decisiones se espera encontrar correlaciones importantes con respecto a los tipos de compromiso identificados debido a que estas prácticas encajan con lo que los miembros del grupo más valoran.

Una vez efectuados los análisis de correlación de las prácticas se encontró que de los 23 ítems que se evaluó en estas 3 dimensiones, el 78.26% de ellos refleja correlaciones positivas con por lo menos algún componente del compromiso organizacional, lo que sugiere que ciertas prácticas organizacionales pueden fomentar el compromiso organizacional en por lo menos algún componente del mismo.

En el caso de la dimensión que opone la orientación hacia el trabajo o hacia los resultados, se encontró que cuando las prácticas están dirigidas hacia resultados existen correlaciones positivas y significativas con por lo menos uno de los componentes del compromiso, este resultado implica a la vez que si las prácticas están orientadas al proceso existirán correlaciones negativas con cada componente del compromiso.

Como se aprecia en la tabla 23, en todas las prácticas analizadas en esta dimensión se identificaron correlaciones positivas y significativas con el compromiso normativo, en 4 de ellas con el compromiso afectivo, mientras que sólo 1 se relaciona con el compromiso instrumental. Estas correlaciones sugieren que las prácticas de este tipo estimulan el compromiso organizacional, principalmente el componente normativo.

**Tabla 23 – Correlaciones entre las prácticas orientadas a resultados y los componentes del Compromiso Organizacional - DFHQ**

Orientación a resultados	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
La gente se encuentra cómoda en situaciones desconocidas, están dispuestos a tomar riesgos	2.43	<b>0.51</b>	<b>0.33</b>	<b>0.46</b>
Todos hacen un máximo esfuerzo para realizar sus tareas	2.95	<b>0.33</b>	0.17	<b>0.42</b>
Cada nuevo día trae consigo nuevos retos	3.43	<b>0.42</b>	-0.01	<b>0.52</b>
Todos están conscientes del propósito y la importancia de su trabajo	3.20	<b>0.34</b>	0.25	<b>0.50</b>
Algunos errores son aceptados como consecuencias normales de tener iniciativa	3.45	-0.07	0.02	<b>0.30</b>
A las personas se les reconoce cuando han hecho un buen trabajo	2.95	0.13	0.19	<b>0.49</b>

Fuente: Resultados de esta investigación

Como se esperaba, para el grupo, cuando se perciben retos que demandan un esfuerzo personal, cuando la gente conoce de la importancia de su trabajo y cuando hay la capacidad para enfrentar situaciones desconocidas la gente se siente más comprometida afectiva y normativamente. Por otra parte, cuando hay reconocimiento por hacer un buen trabajo y cuando hay tolerancia a los errores que se dan por tener iniciativa, al parecer la gente desarrolla compromiso normativo, gracias a que aparentemente estas prácticas fomentan la lealtad por parte los empleados. Finalmente, cuando la gente enfrenta exitosamente el riesgo en su trabajo se desarrolla compromiso instrumental.

Al evaluar la dimensión orientación al empleado u orientación al trabajo, se halló en 6 de los 10 ítems correlaciones significativas, en todas ellas se evidencia que una orientación de las prácticas hacia el empleado incide favorablemente en el compromiso normativo, tal como se observa en la tabla 24.

**Tabla 24– Correlaciones entre las prácticas orientadas al empleado y los componentes del Compromiso Organizacional - DFHQ**

Orientación al empleado	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
Las decisiones importantes se toman en grupo o comités	3,43	0,28	-0,08	<b>0,47</b>
La alta gerencia quiere oír las opiniones de la gente, aun cuando sean distintas a las de ellos	3,55	0,01	0,03	<b>0,48</b>
Nuestra compañía es una parte integral de nuestra comunidad	3,05	0,09	-0,07	<b>0,40</b>
Los gerentes tratan de ayudar a los buenos empleados a avanzar en la compañía, aun en otros departamentos	3,65	0,13	-0,09	<b>0,53</b>
Si alguien no viene a trabajar, el gerente o un colega lo llama para saber cuál es el problema	2,80	<b>0,34</b>	0,13	<b>0,35</b>
Los cambios son implementados consultando a las personas involucradas	2,85	<b>0,40</b>	-0,07	<b>0,34</b>

Fuente: Resultados de esta investigación

Específicamente, se aprecia la importancia del involucramiento de los empleados en reuniones y decisiones, el apoyo a la carrera profesional dentro de la empresa, el sentir que la organización forma parte de la comunidad y saber que en el Departamento se hace el seguimiento respectivo para saber las razones cuando alguien falta a su jornada laboral.

Esta última práctica así como el saber que cuando se van a dar cambios laborales se consulta a las personas involucradas, tiene correlación con el compromiso afectivo, este hecho concuerda con lo observado en la sección de valores, pues en la toma de decisiones fue el único punto donde se observó una baja distancia de poder, dado que la gente siente importante ser involucrado en los procesos decisorios.

En el caso de la dimensión Sistema Abierto versus Cerrado, sólo uno de los siete ítems analizados no presentó correlaciones significativas. Como se aprecia en la tabla 25, las correlaciones con los componentes del compromiso fueron positivas cuando las prácticas se dirigen hacia un sistema abierto.

**Tabla 25– Correlaciones entre las prácticas de un sistema abierto y los componentes del Compromiso Organizacional - DFHQ**

Sistema Abierto	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
Nuestra organización es abierta y plantea relaciones transparentes incluso para aquellos recién llegados y extraños	3,38	-0,02	<b>0,33</b>	0,20
Los nuevos empleados usualmente necesitan pocos días para sentirse como en casa	2,48	<b>0,52</b>	0,29	<b>0,75</b>
Donde yo trabajo es común que fuertes lazos de lealtad unan a los empleados con la compañía	3,05	<b>0,44</b>	0,19	<b>0,59</b>
Nosotros sentimos que nuestro departamento es el mejor de toda la compañía	3,30	<b>0,31</b>	0,01	0,24
En el marco de las relaciones de trabajo nuestra manera de tratarnos es bastante informal	2,45	-0,05	<b>0,31</b>	0,24
La gerencia tiene la disposición de facilitar y hacer disponible las pequeñas cosas que hacen más placentera la vida de los empleados	3,05	<b>0,48</b>	-0,02	<b>0,61</b>

Fuente: Resultados de esta investigación

En esta dimensión cuatro prácticas se correlacionan con el compromiso afectivo, y tienen que ver con la identidad hacia el departamento, la lealtad hacia la compañía, la rapidez de adaptación al departamento y el sentir que la gerencia tiene la predisposición para facilitar y hacer más placentera la vida de los empleados. Estas mismas prácticas presentan correlaciones importantes con el compromiso normativo. Cabe señalar que la percepción de los empleados en estas prácticas no fue favorable, y en la mayoría de casos no se observó una tendencia, por lo que se vislumbra en estos aspectos oportunidades de gestión y mejora.

Por otra parte se aprecia dos correlaciones significativas con el componente instrumental del compromiso, uno tiene que ver con la informalidad en las relaciones entre los miembros del área y el otro con la apertura de la organización a los recién llegados, al parecer la informalidad en el trato y la apertura a los recién llegados influye de alguna manera en este componente del compromiso.

En las dimensiones Estilo Normativo versus Pragmático, Control Flexible versus Rígido y Estilo Parroquial versus Profesional a diferencia de las tres dimensiones analizadas anteriormente, no se define claramente un polo determinado de cada dimensión que fomente algún componente del compromiso.

En el caso de la dimensión Control, el sentir que se cumplen los horarios de manera puntual se correlaciona significativamente con todos los tipos de compromiso, mientras que el tener conciencia de los costos de los recursos: materiales y tiempo, se correlaciona con la esfera afectiva. En estos aspectos, al parecer el grupo acoge positivamente el cumplimiento de horarios a la vez que evidencia tener consideración con los costos organizacionales, hechos que probablemente estén relacionados a valorar una alta distancia al poder.

**Tabla 26– Correlaciones entre las prácticas de control y los componentes del Compromiso Organizacional - DFHQ**

<b>Control rígido</b>	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
Todos son altamente conscientes de los costos tales como tiempo y materiales de trabajo	3,19	<b>0,30</b>	0,29	0,12
La hora de las reuniones se cumple de manera estrictamente puntual	4,05	<b>0,33</b>	<b>0,32</b>	<b>0,45</b>
<b>Control flexible</b>	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
Dentro de la empresa normalmente nos vestimos de manera informal y casual	2,25	-0,05	<b>0,34</b>	0,11

Fuente: Resultados de esta investigación

Por otra parte la manera de vestir informalmente se correlaciona con el compromiso instrumental, llama la atención que se presente una vez más un tipo de correlación entre un componente informal y el compromiso instrumental.

En la Dimensión Estilo Normativo versus Pragmático, se hallaron correlaciones relevantes en sólo 2 ítems como se muestra en la Tabla 27,

ambas correlaciones como era lógico, se dieron con el componente normativo del compromiso.

Específicamente, las prácticas se relacionan a cuando la gente siente que las reglas de la empresa se aplican a todos por igual, así como a la práctica de compartir anécdotas de la compañía. Estos hechos al parecer fomentan lealtad en el grupo de Finanzas.

**Tabla 27– Correlaciones entre las prácticas normativas y los componentes del Compromiso Organizacional - DFHQ**

Normativismo	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
Las reglas de la compañía se aplican de manera estricta y uniforme a todos los departamentos de la empresa	3,75	0,21	0,22	<b>0,66</b>
La gente cuenta muchas anécdotas sobre nuestra compañía	3,20	0,11	0,11	<b>0,39</b>

Fuente: Resultados de esta investigación

Finalmente, al analizar el estilo Parroquial de la organización se observan correlaciones en especial con el compromiso normativo como se puede observar en la tabla 28.

**Tabla 28– Correlaciones entre las prácticas de estilo parroquial y los componentes del Compromiso Organizacional - DFHQ**

Parroquial	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
Las normas de nuestra organización cubren el comportamiento de las personas tanto en el trabajo como en casa	3,19	0,16	-0,11	<b>0,35</b>
Los incentivos que se otorgan, están basados en la medición de los desempeños del grupo o del departamento	2,67	0,10	0,27	<b>0,30</b>
La gente se identifica principalmente con la totalidad de la empresa	2,85	<b>0,30</b>	0,09	<b>0,43</b>
Los subordinados deben hacer su trabajo de acuerdo a las instrucciones detalladas de sus superiores	2,05	-0,05	<b>0,45</b>	-0,11

Fuente: Resultados de esta investigación

Las prácticas que tienen un estilo parroquial y que se correlacionan positivamente con el compromiso normativo son: la gente se identifica con la totalidad de la empresa y no sólo con el departamento, los incentivos se otorgan con base al desempeño grupal y no al desempeño individual, la gente percibe que las normas de la organización rigen el comportamiento de los empleados tanto en el trabajo como en sus hogares. De lo anterior, se puede inferir que la gente se compromete normativamente cuando tiene un sentido de pertenencia con respecto a un grupo, lo que sugiere una relación y apreciación de los valores colectivos por parte del grupo de Finanzas.

Como se ve en la tabla 29, las prácticas que tienen un estilo profesional correlacionadas positivamente con el compromiso normativo tienen que ver con la planificación de la gestión a un mediano o largo plazo, situación que coincide con los resultados de los valores encontrados en la dimensión orientación a largo plazo. Por otra parte, se da compromiso normativo cuando la gente percibe que la gente es contratada sólo en base a sus competencias para realizar el trabajo, sin que en esta decisión interfieran otros factores como provenir de la clase social correcta, o la escuela correcta.

**Tabla 29– Correlaciones entre las prácticas de estilo profesional y los componentes del Compromiso Organizacional - DFHQ**

<b>Profesional</b>	Puntuación	Afectivo	Instrumental	Normativo
En la empresa nosotros planeamos los próximos tres años o más	3,48	<b>0,40</b>	0,17	<b>0,68</b>
Las competencias para ejecutar el trabajo es el único criterio usado para contratar gente; su historial y antecedentes no influye en la decisión	3,10	0,11	<b>0,59</b>	<b>0,37</b>

Fuente: Resultados de esta investigación

El compromiso afectivo se relaciona positivamente con la identificación de los miembros del grupo con la totalidad de la empresa por el lado parroquial, mientras que desde la esfera profesional este tipo de compromiso se relaciona con la planificación a mediano y largo plazo. Al

parecer contar con una ruta definida para los próximos años, contribuye al compromiso de los miembros del Departamento.

En el caso del compromiso instrumental se aprecian correlaciones positivas desde el lado profesional cuando se percibe que se contrata únicamente con base en competencias y por el lado parroquial cuando en las tareas asignadas sus supervisores les dan lineamientos detallados.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Una vez realizados los análisis propuestos, conviene recordar el escenario descrito por Araya (1999, 1): “la sociedad está desarrollando mecanismos y formas de comportamiento en que los compromisos están siendo cada vez más débiles tanto en las relaciones interpersonales como entre personas e instituciones” (...) “las personas andan en busca de ciertos niveles de satisfacción personal en todo lo que emprenden, sea a nivel familiar, laboral o de entretenimiento”. Conforme los resultados obtenidos en los análisis de prácticas, se puede decir que esta descripción encaja a la realidad levantada en el Departamento de Finanzas de Halliburton Quito, al evidenciarse la preferencia del grupo hacia valores individualistas, masculinos y de indulgencia, tales como: realizar trabajos interesantes, contar con tiempo para la vida personal, tener oportunidades de promoción, ser reconocidos por un buen desempeño, tener tiempo libre para esparcimiento y contar con estabilidad laboral, siendo este último un valor colectivo. De lo anterior, es claro observar que la competencia, la realización personal, el logro y el éxito son factores motivadores para las personas que conforman el Departamento, relegando otros aspectos como el cuidado de los demás y la calidad de vida en su orden de prioridades. De este último tipo de valores el que más aceptación tiene es trabajar con gente agradable, el mismo que refleja un valor femenino que también puede ser relacionado con lo colectivo.

Dentro del marco del compromiso organizacional, se observan lazos débiles y se concluye que se debe gestionar la fidelización de los empleados a la empresa, pues en el análisis de las prácticas organizacionales, se observa que una minoritaria parte del grupo considera que existen fuertes lazos de lealtad hacia la compañía y casi la mitad del grupo no sería feliz de continuar laborando en la organización el resto de su vida. Complementando lo anterior, en el análisis de compromiso organizacional, se hizo evidente que las personas no sentirían algún tipo culpa si renuncian a la organización y consideran que si bien el mercado laboral no ofrece muchas opciones, si hay mejores opciones de trabajo.

Lo anterior adquiere mayor relevancia, si se analiza a nivel conceptual el compromiso organizacional, pues tanto Mowday, Steers y Porter (1979) como Meyer y Allen (1990) resaltan que una clave del compromiso se relaciona al deseo de permanecer en la organización haciendo menos probable la voluntad de dejar la misma.

Por otra parte, considerando los indicadores de cultura nacional de Hofstede, se planteó que las prácticas organizacionales que caracterizan la cultura organizacional del Departamento de Finanzas de Halliburton Quito, deben estar fundamentadas por valores como el Individualismo, Masculinidad, baja Distancia al Poder y una moderada Evitación del Riesgo que son los valores identificados para Estados Unidos.

Lo anterior se pudo contrastar con las principales prácticas organizacionales identificadas en el análisis de cultura organizacional del Departamento de Finanzas. En el cual, se observa prácticas relacionadas a la Masculinidad, tales como un trabajo que trae nuevos retos a diario y el apoyo al crecimiento profesional. También se evidenciaron prácticas que reflejan una baja distancia al poder, principalmente relacionadas a involucrar a los empleados en los procesos decisorios y en reuniones.

En la dimensión Individualismo-Colectivismo se observó claramente una orientación hacia lo individual con prácticas orientadas a premiar el desempeño individual y no grupal. Adicionalmente, se observó poco interés en fomentar las relaciones interpersonales, las mismas que se perciben formales entre los miembros del grupo y se considera que el tiempo de adaptación de los nuevos empleados al Departamento toma más de un año. Se evidenció también que las relaciones interpersonales no incidirían ante una eventual propuesta de nuevo trabajo.

Finalmente, se identificó una alta evitación al riesgo en las prácticas del Departamento, pues se prioriza el cumplir los procesos, aún sobre los resultados organizacionales. Hay una preferencia a dejar constancia por escrito, así como también se observa una ponderación permanente a cumplir las reglas, normas, códigos de ética y de vestimenta, este escenario normativo se aplica tanto en el trabajo como en el hogar. En general, la

gente considera que sus compañeros evitan el riesgo ante situaciones desconocidas, sintiéndose más cómodos siguiendo los procesos establecidos. Cabe destacar por último, que la mayoría de empleados tienen presente el riesgo de perder su trabajo, confirmando una alta evitación del riesgo.

La descripción anterior se ajusta con lo previsto según los valores de la cultura nacional de Estados Unidos, con la consideración de que en la dimensión evitación del riesgo, Estados Unidos puntúa 46, índice que sugiere una posición intermedia, pero en la práctica se evidenció una preferencia a una alta evitación del riesgo, seguramente como parte de la estrategia organizacional para controlar y dirigir sus operaciones en distintas culturas. De lo anterior, se puede validar la propuesta de que las prácticas organizacionales se relacionan a la cultura de origen de la organización y podrían incluir elementos de la cultura nacional.

Al relacionar los valores identificados para las personas que conforman el grupo de Finanzas: Individualismo (considerando que para los miembros también es importante lo colectivo aunque en menor medida), Masculinidad, Indulgencia, Orientación al Largo Plazo, alta Distancia al poder (excepto en la toma de decisiones) y alta Evitación del Riesgo, con los resultados de las prácticas organizacionales, se identificaron fortalezas y oportunidades de mejora con base en las coincidencias entre las preferencias del grupo y las prácticas que se dan en el trabajo.

En cuanto a fortalezas de la cultura organizacional del Departamento de Finanzas, se observan prácticas tales como el apoyo al crecimiento laboral, la apertura a que los empleados participen en reuniones y decisiones, el contar con actividades laborales retadoras en las cuales los empleados requieren solo lineamientos generales en lugar de instrucciones detalladas, el conocer la importancia del trabajo que realiza cada empleado, la tolerancia a los errores originados por tener iniciativa, el percibir que se planifica adecuadamente a largo plazo, el alineamiento a un sistema de procesos y normativo, cuando éste responde a la estrategia organizacional.

En este punto, cabe señalar que para Ortega y Sastre (2013) una de las prácticas más eficaces para reforzar la percepción de la cultura corporativa son las relacionadas con los sistemas de recompensa, como puede ser el caso de la promoción y la formación.

Respecto a las oportunidades de mejora, se encontró que no hay suficiente reconocimiento ante un buen desempeño, por otra parte, se percibe que no todos dan su máximo esfuerzo en el trabajo, hecho que podría estar atribuido a alguna percepción de inequidad.

En la misma dimensión Individualismo-Colectivismo, se percibe poco interés de la empresa en contribuir al bienestar del empleado y su familia, sin que se tomen en cuenta los problemas personales de los miembros del grupo, e incluso la gente cree que el hecho de que alguien se ausente a sus labores pasa desapercibido. La gente considera que el proceso de adaptación es largo y siente las relaciones entre los compañeros muy formales. La mayoría del grupo opta por una posición neutral cuando se les consulta si existen fuertes lazos de lealtad entre el empleado y la empresa. Por otra parte, hay un constante temor al riesgo de perder el trabajo.

En el contexto de oportunidades de mejora, Ortega y Sastre (2013), resaltan la importancia de los valores de tipo afectivo sobre el compromiso organizacional, en especial los valores orientados hacia las personas como medios para fomentar el compromiso. Choi, Oh y Colbert (2015) sostienen que en culturas que valoran lo colectivo, los empleados dependen de fuertes relaciones interpersonales o de intercambio social, y que estos rasgos pueden ser especialmente relevantes para predecir los resultados de compromiso organizacional.

El análisis de cómo el compromiso organizacional está determinado por la percepción que tienen los empleados de la cultura organizacional de su lugar de trabajo se justificó tras la investigación teórica, así como la revisión de estudios empíricos tales como los realizados por Khalili (2014), Ortega y Sastre (2013), Taştan y Türker (2014), Choi, Oh y Colbert (2015), los mismos que dan evidencias de experiencias de éxito relacionando los constructos cultura y compromiso organizacional. En este sentido Ortega y

Sastre (2014) concluyen que la cultura corporativa es una herramienta adecuada para mejorar el compromiso organizacional y que un mejor ajuste entre los valores percibidos y los declarados tiene una relación positiva con el compromiso

Para complementar la investigación desarrollada y las conclusiones que se derivan de ella, se efectuó un análisis de correlación entre los indicadores de las prácticas organizacionales y los índices de compromiso organizacional, análogamente a lo efectuado por Khalili (2014), los resultados obtenidos avalan que ciertas prácticas organizacionales pueden fomentar el compromiso organizacional en por lo menos algún componente del mismo.

El análisis de correlaciones sugiere que cuando las prácticas se orientan a los resultados y no a los procesos, fomentan el compromiso, principalmente en los componentes afectivo y normativo, destacándose una vez más la importancia del reto, el esfuerzo conjunto, el conocimiento del rol y la importancia de recibir retroalimentación positiva ante un buen desempeño.

Cuando las prácticas se orientan a los empleados y no a la tarea, se observa una clara tendencia a estimular el componente normativo del compromiso, resalta el involucramiento en los procesos decisorios, hacer seguimiento cuando alguien no acude a su jornada, el apoyo a la carrera profesional.

En el caso de que las prácticas se orienten a un sistema abierto y no a un sistema cerrado, los resultados sugieren el fomento al componente afectivo y al componente normativo del compromiso organizacional. Destacan prácticas tales como: la disposición de la gerencia a generar bienestar con pequeños detalles, la rapidez de adaptación y el lograr fomentar un sentimiento de identidad.

Las relaciones detalladas, coinciden con lo señalado por Meyer y Allen (1990), cuando afirman que los antecedentes del compromiso afectivo, se originan en dos aristas la comodidad y la competencia. En el caso de la comodidad dentro de la organización los antecedentes identificados son: la

receptividad de la gerencia, la equidad, la unidad entre los compañeros, la claridad del rol laboral y las metas organizacionales, mientras que los antecedentes de los sentimientos de competencia se refieren al desafío laboral, cumplimiento de objetivos, importancia personal, retroalimentación y participación en las decisiones sobre su trabajo.

Las correlaciones de la dimensión control sugieren que el grupo acoge positivamente el cumplimiento de horarios a la vez que evidencia tener consideración con los costos organizacionales, estas prácticas inciden en los componentes afectivo y normativo. En la dimensión normativa, cuando las reglas de la empresa se aplican a todos por igual y cuando se comparten anécdotas de la compañía se aprecia un estímulo al componente normativo del compromiso. En la esfera parroquial cuando las reglas se cumplen tanto en el trabajo como en el hogar, se observa una relación positiva con el componente normativo del compromiso. En la dimensión profesional, la planificación a largo plazo estimula el compromiso normativo. Al parecer todas estas prácticas están relacionadas de cierta manera a valorar una alta distancia al poder.

En el caso de las prácticas de estilo parroquial, cuando existe un sentido de identidad hacia la totalidad de la empresa y no sólo con el departamento, y cuando los incentivos se otorgan con base al desempeño grupal y no al desempeño individual se observa una correlación positiva con el componente normativo del compromiso, esto sugiere una apreciación de valores colectivos por parte del grupo de Finanzas.

Es importante comprender a profundidad la cultura organizacional para saber cuáles áreas se deben fortalecer, y con base en esto se desarrollen estrategias para atender estos requerimientos, dado que la cultura organizacional es uno de los pocos diferenciadores entre las empresas que es difícil de copiar. Tal como se señala en el estudio publicado por la multinacional de seguros AON, denominado Tendencias Globales de Compromiso de Empleados año 2017, (2017, 15) en el cual se señala que las personas son emocionales y volubles y requieren ser conquistadas. "Por ese motivo, el compromiso de los empleados puede ser un gran diferenciador para una organización en momentos de estabilidad o

en momentos de rápidos cambios. Cuando se tiene una Cultura de Compromiso, sus competidores lo notan.”

Con base en los resultados obtenidos se considera oportuno establecer fechas para realizar grupos focales, en los que se determinará cuáles son los valores que se quieren fomentar en el grupo de acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio y a la estrategia de la empresa, por ejemplo se podría trabajar en fomentar el trabajo en equipo y la cooperación. Una vez definido el perfil cultural deseado se deben emprender campañas de involucramiento en estos valores, así como también premiar e incentivar comportamientos orientados hacia la consecución de estos objetivos.

En el contexto de reforzar el trabajo en equipo, se recomienda ofrecer talleres al respecto y definir indicadores de desempeño para los equipos de trabajo.

Se sugiere también emprender un programa para reforzar la misión, visión y objetivos organizacionales, para que los miembros del equipo desarrollen un pensamiento estratégico y no centrado únicamente en sus actividades diarias, haciendo partícipe a la gente de la importancia de su trabajo, y como éste incide en la gestión del equipo, por ello la necesidad de generar espacios para tratar de esta temática, donde se vislumbren áreas de mejora, así como también se incentive a quienes ayuden a la consecución de este propósito.

Adicional, se considera importante planificar reuniones mensuales dentro del Departamento, en las que se realicen permanentes procesos de retroalimentación, enfatizando reconocimientos a las buenas gestiones, pues se identificó es un área de mejora.

Por otra parte, se recomienda establecer un programa de evaluación de desempeño, en el que se identifique individualmente oportunidades de mejora y necesidades de capacitación. A más de considerar indicadores individuales de desempeño, se sugiere se incluyan indicadores que evalúen metas grupales y de equipo.

Para responder a los valores colectivos que se identificaron, se considera importante implementar actividades fuera de la oficina, involucrando a los miembros del grupo y sus familias. De igual manera se sugiere fortalecer beneficios corporativos para el entorno cercano del empleado.

En lo referente al proceso de adaptación de nuevos empleados, se sugiere prestar especial atención a esta práctica, cumpliendo un proceso de inducción adecuado, y atendiendo sus necesidades en esta etapa, fortaleciendo así un sistema abierto que fomente los vínculos empleado-empresa.

Para comprobar la efectividad de las estrategias que se implementen, se sugiere realizar una medición anual de cultura organizacional en el departamento. En este sentido, podría resultar enriquecedor aplicar otros modelos como el de Cameron y Quinn, o el de Denison, pues tienen las fundamentos similares y comparten una perspectiva funcional.

Es necesario resaltar las limitaciones de este análisis, por lo que se recomienda ampliar la investigación realizada a otros departamentos de la empresa, para comparar resultados, aumentar la población analizada y verificar la existencia de subculturas.

Se recomienda también realizar estudios en otros contextos geográficos que tomen en cuenta las diferencias culturales, entre los valores nacionales característicos de un país y su relación con prácticas organizacionales provenientes de otro contexto, pues en esa relación dinámica se pueden identificar resistencias, fortalezas y oportunidades de mejora para alcanzar la eficiencia organizacional, estimulando para ese propósito el compromiso de los empleados.

Dentro de la complejidad del constructo cultura organizacional, es importante tomar en cuenta la observación de Abad (2015, 172), autor que considerando los aportes críticos de Frassa (2011) y Smircich (1983), cataloga a modelos como los Cameron y Quinn y Hofstede entre otros como reduccionistas, funcionalistas y modernistas, pues consideran a la cultura organizacional como un objeto que puede ser manipulado para lograr la

competitividad y productividad de la empresa. Abad resalta como alternativa a este enfoque funcional, un enfoque holístico, más humanista y posmodernista, y pone en relieve el considerar a la cultura como metáfora raíz, incorporando perspectivas antropológicas, sociológicas y humanistas que son menos instrumentales. En este sentido, sería ideal llegar a valorar la cultura organizacional con enfoques que si bien son más complejos, responden a esta visión, que permitirá una contribución mayor a las organizaciones y a quienes forman parte de ella.

El análisis presentado aspira a dar señales acerca de los aspectos que deben ser gestionados a nivel de prácticas organizacionales, para que éstas a su vez contribuyan a mejorar el compromiso organizacional, con la finalidad de alcanzar un escenario en el que se equilibran los intereses de los empleados y los de la organización, para encaminar los esfuerzos de ambas partes hacia la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

## **Bibliografía**

Abad, Guido Andrés. 2015. Cultura organizacional en clave (pos)modernista. Tesis de Doctorado Universidad Andina Simón Bolívar. Quito – Ecuador.

Allen, Natalie J. y John P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. En Journal of Occupational Psychology.63-90. Inglaterra: The British Psychological Society.

AON, Tendencias Globales de Compromiso de Empleados año 2017. 2017. [http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017\\_Compromiso\\_Empleados.pdf](http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Empleados.pdf)

Araya, Edgar. 1999. Compromiso, cultura y satisfacción docente en las Universidades Adventistas de Latinoamérica y España. Tesis de Doctorado, Universidad de Montemorelos, México.

Boquete, Astrid y Andrea Gómez. 2013. Diferencias en la Cultura Organizacional en una empresa que opera en dos países. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas - Venezuela.

Carrillo, Álvaro. 2016. Medición de la Cultura Organizacional. En Ciencias Administrativas Año 4 – No. 8 Julio/Diciembre 2016, 61-73. ESPE. Quito, Ecuador.

Choi, Daejeong, In-Sue Oh y Amy Colbert.2015. Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-Factor Model of Personality and Culture. En Journal of Applied Psychology.Vol. 100.1542-1567. American Psychological Association.

Cújar, Angélica, Ramos Carlos, Hernández Helman y Jorge López. 2013. Cultura organizacional: Evolución en la medición. Estudios Gerenciales, Vol. 29 No. 128. 350-355. Universidad ICESI. Cali, Colombia.

Denison, D. y G. Spreitzer. 1991. Organizational culture and organizational development: A competing values approach. Research in organizational change and development. 1-21.

García, Ma. de Lourdes, Hernández Roberto, Vargas Benito y Héctor Cuevas. 2012. Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades

tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. En Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya. Vol. 2.9-29. Celaya, México.

Hofstede, Geert. 1997. Cultures and Organizations: Software of the mind. New York: Mc.Graw-Hill.

Hofstede, Geert. 2001. Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2a Ed. California: SagePublications.

Hofstede, Geert. 2011. Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. En Valores y ética para el siglo XXI. 413-433. España: BBVA.

HofstedeGeert y Michael Minkov. 2013. Value Survey Module 2013. Copyright @ Geert Hofstede BV [www.geerthofstede.eu](http://www.geerthofstede.eu)

Khalili, Maryam. 2014. A study on relationship between organizational culture and organizational commitment. En Management Science Letters 4.1463-1466. Growing Science Ltd.

Khan, Tariq, Farooq Jam, Aisha Akbar, Muhammad Khan y Syed Hijazi. 2011. Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan. En International Journal of Business and Management.Vol. 6.252-262. Canadian Center of Science and Education.

Martínez Avella, Mario. 2010. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. En Cuadernos de Administración, Vol. 23. 163-190. Bogotá – Colombia.

Meyer, John y Natalie Allen. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review.61-89.

Meyer, John, D. Stanley, L. Herscovitch y L.Topolnytsky. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. En Journal of VocationalBehavior 61. 20–52.

Molero, Fernando. 2002. Cultura y liderazgo una relación multifacética. Boletín de Psicología, No. 76. 53-75. España.

Montoya, Elizabeth. 2014. Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyery Allen en trabajadores de un contact center. Universidad Peruana de Ciencias aplicadas. Lima – Perú.

Morelos-Gómez, José y Tomás Fontalvo-Herrera. 2014. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. En Entramado, Vol. 10 No. 1. 96-105. Unilibre. Cali – Colombia.

Mowday, Richard, Richard Steers y Lyman Porter. 1979. The measurement of organizational commitment. En Journal of Vocational Behavior 14, 224-247. Estados Unidos: Academic Press, Inc.

Omar, Alicia y Alicia Urteaga. 2010. El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. En Universitas Psychologica, Vol. 9. 79-92. Bogotá.

Ortega-Parra, Antonio y Miguel Ángel Sastre. 2013. Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. En Management Decision, Vol. 51. 1071-1083. España.

Ortiz, Eileen. 2010. Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. En FORUM Empresarial, Vol. 15, 59-81. Universidad Interamericana de Puerto Rico.

Padoveze, Clóvis y Gideon de Benedicto. 2005. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. Universidade Metodista de Piracicaba Sao Paulo-Brasil

Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento organizacional. Octava Edición. Pearson/Prentice Hall. México D.F.- México.

Schein, Edgar. 1992. Organizational culture and leadership. San Francisco.

Taştan, Seçil y Volkan Türker. 2014. A Study of the Relationship between Organizational Culture and Job Involvement: The Moderating Role of

Psychological Conditions of Meaningfulness and Safety. En *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149. 943-947. Elsevier Ltd.

Velasco, Raquel. 2015. *Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica para una maquiladora de exportación*. Instituto Tecnológico de Sonora. Sonora, México.