



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

COMPORTAMIENTO DESVIADO EN EMPRESA PRIVATIZADA: TIPOS, CAUSAS, CONSECUENCIAS Y POSIBLE MITIGACIÓN

Doris Atachagua-Bustamante, Franco
D'Achille-Tauro y Trini Vitteri-Soto

Lima, noviembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Atachagua, D., D'Achille, F. y Vitteri, T. (2019). *Comportamiento desviado en empresa privatizada: Tipos, causas, consecuencias y posible mitigación* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



Comportamiento desviado en empresa privatizada: tipos, causas, consecuencias y posible mitigación

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Doris Lisbeth Atachagua Bustamante
Franco Alberto D'Achille Tauro
Trini Giovana Olimpia Vitteri Soto

Asesor:
Ph.D Alejandro Fontana Palacios

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

El siguiente trabajo se encuentra dedicado a nuestras familias, por su paciencia y colaboración directa e indirecta en la elaboración de la presente investigación.



Agradecimientos

A nuestro asesor, profesor Alejandro Fontana, por su invaluable guía y al profesor Enrique Seminario, cuyos aportes nos fueron de mucha utilidad.



Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene por objeto comprender el comportamiento particular que evidencian - en su día a día- algunos trabajadores de una empresa, que casi lleva 10 años de privatizada. La literatura a la que se hará referencia a lo largo de este documento describe estas manifestaciones como “comportamiento desviado en el lugar de trabajo”. Se tipificarán algunos ejemplos de dicho comportamiento, se identificarán sus posibles causas, evaluarán sus consecuencias y se propondrán alternativas de acciones orientadas a mitigar sus efectos nocivos para la organización.

Palabras clave: *comportamiento desviado; motivos; teorías; rendimiento; Mark J. Martinko; Michael J. Gundlach*



Abstract

The purpose of this research is to understand the particular behavior that some employees of a company, which has been privatized for almost 10 years, show in their day-to-day work. The literature to which reference will be made throughout this document describes these manifestations as "deviant behavior in workplace". Some examples of such behavior will be typified, their possible causes will be identified, their consequences will be evaluated and alternatives of actions aimed at mitigating their harmful effects in the organization will be proposed.

Keywords: *deviant behavior; reasons; theories; performance; Mark J. Martinko; Michael J. Gundlach*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract.....	ix
Tabla de contenido	xi
Índice de tablas.....	xv
Índice de figuras	xvii
Índice de anexos	xix
Introducción	1
Capítulo 1. Antecedentes.....	3
1.1. Empresa Compradora (ABC Madre)	3
1.2. Empresa Estatal (La Estatal).....	3
1.3. Empresa Privatizada (ABC Hija).....	3
1.4. El Anexo 32	4
Capítulo 2. Marco conceptual	5
2.1. Clasificación del comportamiento desviado.....	5
2.1.1. Comportamiento negativo	5
2.1.2. Comportamiento positivo	6
2.1.2.1. Denuncia de irregularidades	7
2.1.2.2. Responsabilidad Social Corporativa	7
2.1.2.3. Comportamientos organizacionales de ciudadanía	7
2.2. Causas del comportamiento desviado	8
Capítulo 3. Metodología	9
3.1. Objetivos.....	9
3.2. Hipótesis de la investigación	9

3.3. Estudio Cualitativo.....	9
3.4. Estudio Antropológico	9
3.5. Estudio Cuantitativo.....	11
3.5.1. Tipo de muestreo y tamaño de la muestra	11
3.5.2. Modelo de Análisis Factorial.....	12
3.5.3. Modelo Matemático	12
3.5.3.1. Condiciones del modelo matemático	13
3.5.4. Aplicación del Análisis Factorial.....	14
3.5.4.1. Elaboración de la Matriz de Correlaciones.....	14
Capítulo 4. Desarrollo de la investigación	17
4.1. Análisis del estudio cualitativo	17
4.1.1. Imagen de “La Estatal”	17
4.1.2. Impacto de la privatización.....	17
4.1.3. Imagen de “ABC Hija”	17
4.1.4. Análisis del Estudio Antropológico	17
4.1.5. Entorno externo.....	18
4.1.6. Nivel 1: Eficacia.....	18
4.1.6.1. Estrategia	18
4.1.6.2. Sistemas de dirección	19
4.1.6.3. Estructura formal.....	19
4.1.7. Nivel 2: Atractividad.....	20
4.1.7.1. Saber distintivo	20
4.1.7.2. Estilos de dirección	20
4.1.7.3. Estructura real	20
4.1.8. Nivel 3: Unidad.....	20
4.1.8.1. Misión externa.....	20
4.1.8.2. Valores.....	20

4.1.8.3. Misión interna	21
4.1.9. Entorno interno	21
4.2. Análisis del estudio cuantitativo	21
Capítulo 5. Resultados.....	23
5.1. Resultados del estudio cualitativo.....	23
5.1.1. Hallazgos respecto a la imagen de “La Estatal”	23
5.1.2. Hallazgos respecto al impacto de la privatización	23
5.1.3. Hallazgos respecto a la imagen de “ABC Hija”	24
5.2. Resultados del estudio antropológico.....	24
5.2.1. Problemática en el nivel 1	24
5.2.2. Problemática en el nivel 2	25
5.2.3. Problemática en el nivel 3	25
5.3. Resultados del estudio cuantitativo.....	26
5.3.1. Resultado del análisis factorial	26
5.3.2. Extracción de factores iniciales	27
5.3.3. Rotación de los factores iniciales.....	28
5.3.4. Discusión	33
Conclusiones	35
Recomendaciones.....	37
Bibliografía	39

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de muestra	22
Tabla 2. Validaciones del análisis factorial – 1ra corrida.....	27
Tabla 3. Validación del análisis factorial – 2da corrida	27
Tabla 4. Autovalores de componentes.....	28
Tabla 5. Agrupación de variables.....	29
Tabla 6. Agrupación de comportamientos en valores esperados	30
Tabla 7. Comportamiento desviado por grupo de trabajadores	30
Tabla 8. Respuestas agrupadas en función de si tienen o no deudas vencidas	33



Índice de figuras

Figura 1. Tipología del comportamiento desviado negativo en el lugar de trabajo.....	6
Figura 2. Tipología del comportamiento desviado positivo en el lugar de trabajo.....	8
Figura 3. Organigrama de "ABC Hija"	19
Figura 4. Gráfico de sedimentación	28
Figura 5. Influencia del comportamiento desviado.....	31
Figura 6. Fuentes de influencia para hablar mal de "ABC Hija"	31
Figura 7. Fuentes de influencia para hablar mal del jefe.....	32



Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de correlaciones – 1ra corrida.....	41
Anexo 2. Matriz antiimagen – 1ra corrida.....	42
Anexo 3. Matriz de correlaciones – 2da corrida	43
Anexo 4. Matriz anti-imagen – 2da corrida.....	43
Anexo 5. Matriz de componente rotado	45
Anexo 6. Guía de entrevista.....	45
Anexo 7. Encuesta.....	47



Introducción

Son muchos los factores que pueden originar comportamientos irregulares en el personal de una organización. Esto se puede presentar a lo largo de toda la jerarquía de la misma sin restricción de ningún tipo. Estos factores están, generalmente, vinculados a cambios organizacionales drásticos con los que los empleados pueden o no estar de acuerdo y sobre los que no tienen mayor control o poder de decisión. Por ejemplo, fusiones o adquisiciones, cambios estructurales, cambios en los estilos de dirección, etc. Para el caso puntual de la presente investigación, el cambio más drástico que experimentó la empresa objeto de estudio en los últimos años fue pasar de ser una empresa estatal a una privada. Esto supuso más de un cambio (estructura, salarios, beneficios, estilos de dirección, procedimientos, formas de trabajo y organización, etc.). Por ello, el impacto en los trabajadores resultó evidente, situación que se agravó ante la falta de una adecuada gestión del cambio. El principal efecto de esta migración, como suele ser en la mayoría de los procesos de este tipo, se traduce en la incertidumbre que el personal experimenta. La empresa intentó solucionar esto a través de mecanismos que hoy consideramos poco oportunos, que solo agravaron la situación con el paso de los años. Abordaremos a detalle este proceso en el punto de “Antecedentes”. Pese a que existe literatura sobre comportamiento desviado en el nivel individual; existe poca data vinculada al nivel corporativo, especialmente en el ámbito del cambio organizacional. Durante la investigación, buscaremos ayudar a comprender la magnitud o gravedad del comportamiento desviado como problema de la empresa analizada. Se pretende establecer una tipología del comportamiento desviado en la organización, procurando identificar las acciones que podrían minimizarlo.

Capítulo 2. Antecedentes

2.1. Empresa Compradora (ABC Madre)

La empresa compradora tiene sede en Holanda y es uno de los operadores más grandes del mundo en su rubro; cuenta con el mayor alcance geográfico a nivel global.

La historia de la compañía se remonta a 1958, cuando estableció la primera operación internacional en Brooklyn, Nueva York.

En 2001 se estableció como una operadora independiente ubicada en Copenhague, Dinamarca. Ya en 2004, la empresa trasladó su sede a La Haya, Países Bajos. Actualmente, la compañía brinda servicios mediante una red global integrada, que maneja participaciones en 74 instalaciones operativas, cinco en desarrollo y más de 100 operaciones de servicios relacionados; ello representa una presencia global en 58 países y en los cinco continentes.

2.2. Empresa Estatal (La Estatal)

Previo a la creación de la empresa estatal que administraría este tipo de actividades, las distintas operaciones en dicho rubro se encontraban bajo la gestión de un gran número de entidades.

Entre 1960 y 1968, el entonces Ministerio de Hacienda, construyó cuatro importantes operaciones que incrementan la capacidad del país en ese sector.

La primera intención por integrar todas las operaciones de dicha actividad económica nació en 1968, pero nunca se efectuó. Finalmente, la empresa nacional que concentraría la administración de estas actividades inició sus funciones a inicios de los setenta. Se creó como un organismo público descentralizado adscrito al Sector Transportes y Comunicaciones. Tuvo a su cargo mantener, administrar y gestionar las operaciones fiscales de la República, referidas al rubro particular de la empresa objeto de estudio.

Con los años, esta entidad estatal fue transfiriendo (privatizando) las distintas operaciones a diversas instituciones. En este contexto nació la empresa ABC Hija.

2.3. Empresa Privatizada (ABC Hija)

El 01 de abril de 2011 nace ABC Hija tras la adjudicación de la buena pro del Concurso de Proyectos Integrales para la Concesión de una operación, ubicada en el departamento de Lima. El propósito de la concesión es transformar la operación en una con estándares de nivel internacional, a través de la ejecución de un ambicioso plan que implica la modernización de las instalaciones, equipos y procesos; ello supone una inversión superior a US\$ 700 millones de dólares hacia el final de la concesión.

2.4. El Anexo 32

La sección XXXII (Relaciones con socios, terceros y personal) del contrato de concesión, en las cláusulas contenidas dentro del apartado “Relaciones con el Personal”, establece una serie de derechos y obligaciones para ambas partes, referidas a la gestión del recurso humano que ABC Hija necesitará cubrir a lo largo de la concesión. Asimismo, la cláusula 13.9 señala que ABC Hija podrá determinar libremente el número de trabajadores que requiera. Para la contratación del 60% de los mismos, deberá presentar propuestas de contratación al personal de La Estatal (en primera instancia de manera obligatoria). El personal de La Estatal disponible para dichas contrataciones está contenido en el Anexo 32 del contrato de concesión. A partir de esta cláusula, ABC Hija asimiló a ex trabajadores de La Estatal, los mismos que, de acuerdo a la cláusula 13.10, fueron contratados en los mismos términos y condiciones económicas previstas en los contratos de trabajo suscritos con La Estatal. Es sabido (y se constatará más adelante, como resultado de las entrevistas que sostuvimos con algunos ex colaboradores de La Estatal), que las condiciones laborales en La Estatal eran bastante más beneficiosas (producto de innumerables negociaciones colectivas de sindicatos a lo largo de los años), que las posteriormente propuestas por ABC Hija.

Conforme ABC Hija continuaba con el proceso de contratación, los comentarios de pasillo respecto a las diferencias entre las condiciones de unos y otros no tardaron en aparecer, naciendo así la leyenda del “Anexo 32”, que en resumidas cuentas, no es otra cosa que un grupo de empleados de ABC Hija que provienen de La Estatal y fueron beneficiados manteniendo condiciones contractuales de esa época que no conversan con las condiciones laborales posteriores de la empresa, marcando así una diferencia significativa.

Capítulo 3. Marco conceptual

Podemos definir, de una manera sencilla, el comportamiento desviado como la falta o incumplimiento de las normas organizacionales, como, por ejemplo: tardanzas, tomarse más tiempo para la hora de almuerzo, abuso de poder, sabotaje, etc. El comportamiento desviado es voluntario, viola las normas de la organización y amenaza al bienestar de la organización y/o de sus miembros. (Bennett & Robinson, 30 de noviembre de 2017).

3.1. Clasificación del comportamiento desviado

Las investigaciones sobre el comportamiento desviado anteriormente se enfocaban en el comportamiento negativo de los trabajadores dentro de la empresa, pero Bennett & Robinson (julio 2000), encuentran otros tipos de comportamiento desviado en el trabajo y, a raíz de ello, crean un framework para clasificar este tipo de comportamientos, dividiéndolos en positivos y negativos.

3.1.1. Comportamiento negativo

Los comportamientos desviados negativos son analizados por Bennett & Robinson (julio 2000) en dos dimensiones: la gravedad y el objetivo del trabajador al concretar el comportamiento desviado.

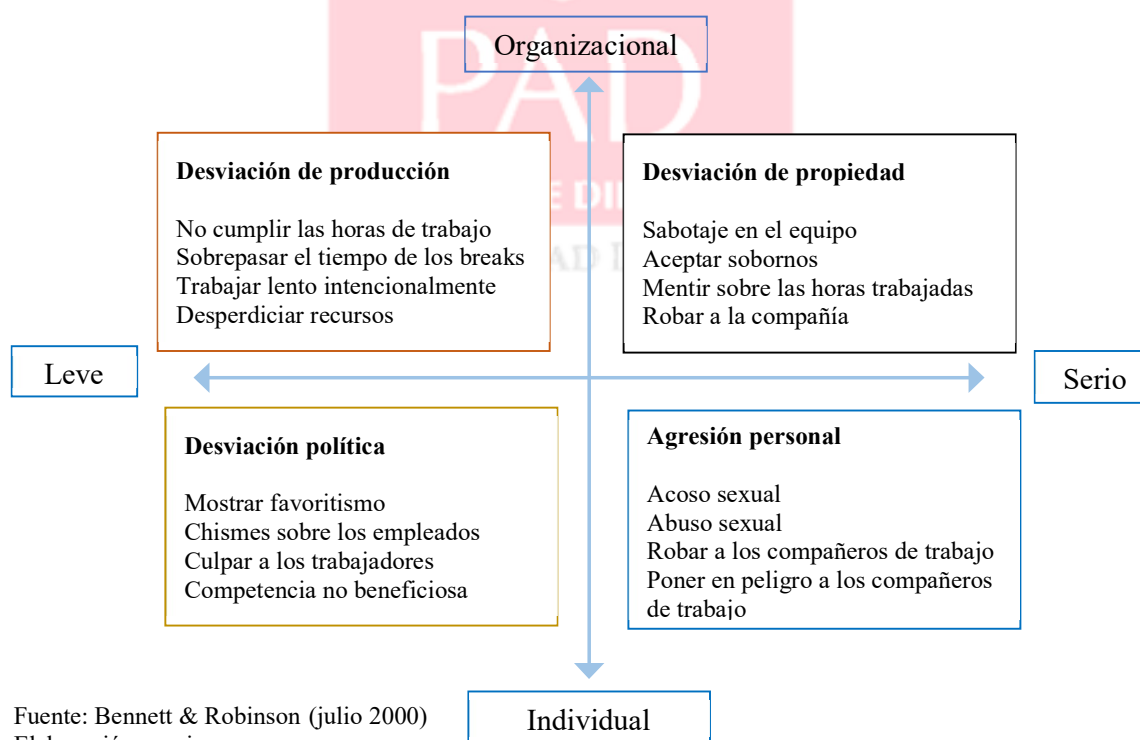
- **Gravedad:** Hace referencia al grado en que el comportamiento desviado viola las normas de la organización y, por lo tanto, se percibe como perjudicial para la organización o sus miembros. Relativamente, formas menores de desviación incluyen comportamientos, tales como: la holgazanería social y ausentismo injustificado, mientras que las formas más graves podrían implicar una agresión física o robo.
- **Objetivo:** Esta dimensión indica si el comportamiento desviado está dirigido a la organización (por ejemplo, vandalismo, robo o sabotaje) o a alguno de sus miembros (por ejemplo, rumores, asalto físico, acoso, entre otros). Pese a que el comportamiento desviado puede estar dirigido solo a la organización o sólo a alguno de sus miembros, el efecto puede producirse en ambos simultáneamente. Entonces, según su objetivo, el comportamiento desviado puede ser:
- **Organizacional**
Hace referencia al comportamiento desviado en contra de la organización, como robar a la empresa, no cumplir con el horario establecido, aceptar sobornos o utilizar los

recursos de la empresa para hacer trabajos externos que no contribuyen al beneficio de la organización.

- Interpersonal

El comportamiento desviado en la dimensión interpersonal, es aquel que se produce en el trabajo y está dirigido al personal que labora en la organización, es decir, compañeros, colegas, jefes, subordinados, etc. En este ámbito se incluyen comportamientos desviados, como son: la burla hacia los demás, jugar bromas pesadas, acosar, actuar agresivamente, discutir con los compañeros de trabajo o hasta robar, pero no a la empresa, sino a los trabajadores de la organización. El siguiente gráfico propuesto por Bennett & Robinson (julio 2000), resume los comportamientos desviados negativos que se pueden dar en la organización en los distintos cuadrantes que se forman al cruzar la gravedad del acto con el objetivo del mismo:

Figura 1. Tipología del comportamiento desviado negativo en el lugar de trabajo



3.1.2. Comportamiento positivo

Los comportamientos desviados positivos para la organización son pro-sociales, es decir, actúan en beneficio de la organización. Según Spreitzer (2004), “los comportamientos desviados

positivos son distintos a las normas de la organización, voluntarios y su intención es honorable” (p. 589). Existen tres tipos de comportamientos desviados positivos:

3.1.2.1. Denuncia de irregularidades

Esta tipología de comportamiento normalmente es considerada positiva, pero también podría tener matices negativos. Dependerá, finalmente, del contexto y el momento en que se divulgue la infracción del empleado en agravio de la organización.

Spreitzer (2004) nos pone el siguiente ejemplo, si un empleado sabe que la organización en la que trabaja está involucrada en prácticas ilegales, la revelación de esta información de forma voluntaria a terceros sería considerada una desviación positiva, debido a que es ajena a las normas de la organización, es intencional y el objetivo de la divulgación es honorable.

Por el contrario, y siguiendo con el ejemplo anterior, la divulgación de la información podría tener como principal intención venganza en contra del empleador, o quizá obtener ganancias financieras a cambio de exponer el fraude de organización. En este contexto, la denuncia de irregularidades dejaría de ser un acto de desviación positiva dado que la intención no sería honorable.

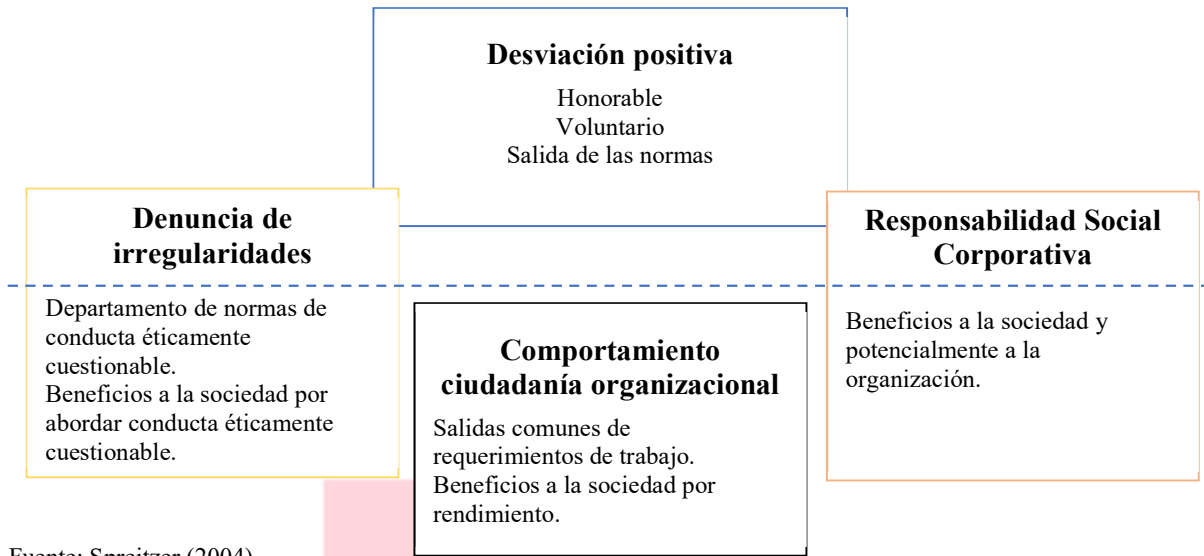
3.1.2.2. Responsabilidad Social Corporativa

Spreitzer (2004) afirman que la responsabilidad social corporativa está destinada a mejorar el rendimiento de una organización y está fuera de la exigencia de la organización, pero se centra en mejorar la eficiencia de esta.

3.1.2.3. Comportamientos organizacionales de ciudadanía

Spreitzer (2004) también señalan que las organizaciones de hoy son cada vez más responsables de contribuir positivamente con las comunidades en las que viven y participan en acciones de responsabilidad social. A este comportamiento organizacional se le ha identificado siempre como responsabilidad social empresarial (RSE). Algunas de las actividades de RSE que las empresas llevan a cabo incluyen: procesos de fabricación respetuosos del medio ambiente, programas de derechos humanos y/o donaciones a organizaciones benéficas. Una característica distintiva importante de la RSE y la desviación positiva es que estas actividades pueden o no ajustarse a las normas de organización, pero la desviación positiva requiere una desviación de las normas organizativas o comerciales. El siguiente gráfico resume lo mencionado respecto a los comportamientos desviados positivos.

Figura 2. Tipología del comportamiento desviado positivo en el lugar de trabajo



Fuente: Spreitzer (2004)
Elaboración propia

3.2. Causas del comportamiento desviado

Sims (1992) afirma que si bien hay una serie de razones por las cuales las personas pueden participar en conductas desviadas en el lugar de trabajo, la principal causa es que el propio lugar de trabajo, es decir, la organización, permite que éstas se den a través de, generalmente, la abdicación de sus decisores al momento de tomar decisiones correctivas. Si bien la sociedad valora a las personas que son honestas y que no son engañosas, algunas organizaciones, dependen de empleados que son deshonestos y engañosos para tener éxito.

Coccia (1998) nos comenta que estos tipos de organizaciones han sido denominadas tóxicas y se caracterizan por un historial de desempeño deficiente, mala toma de decisiones, niveles muy altos de insatisfacción de los empleados y estrés de los empleados mucho más allá de los problemas de carga ordinaria de trabajo. Otra de las causas principales es la justicia organizacional como un predictor significativo de la desviación. La justicia organizacional relacionada con la percepción de los empleados sobre la imparcialidad en el lugar de trabajo tiene una influencia significativa en la motivación y el desempeño de las personas. Los estudios han identificado que los factores organizativos, como el estrés en el trabajo, la frustración organizativa, la falta de control sobre el entorno laboral, las sanciones débiles por violaciones de reglas y los cambios organizativos, como la reducción de personal, son causas de la desviación en el lugar de trabajo.

Capítulo 4. Metodología

4.1. Objetivos

El trabajo de investigación tiene como objetivo, conocer en qué medida se presentan los comportamientos desviados en la organización, y si este comportamiento desviado se da más en el grupo de trabajadores que provienen de la empresa la Estatal, o en los trabajadores que iniciaron en la empresa ABC Hija.

4.2. Hipótesis de la investigación

Las hipótesis planteadas para la investigación son:

H1. Los trabajadores del Anexo 32 presentan más comportamientos desviados que los demás.

H2. Los trabajadores del Anexo 32 son el principal influenciador en el comportamiento desviado presente en la organización.

H3. Recursos Humanos es el principal influenciador en el comportamiento desviado presente en la organización.

H4. Las personas con deuda tienen mayor comportamiento desviado.

4.3. Estudio Cualitativo

El estudio cualitativo exploratorio no es de naturaleza inferencial, por lo cual dichos resultados nos permitirán dar una orientación sobre los comportamientos desviados, considerando el contexto en el cual se dan.

Muestra: Se realizaron 8 entrevistas por cada grupo de trabajadores (4 procedentes de la empresa cuando era La Estatal y 4 de ABC Hija). Se elaboró una guía de entrevista (ver Anexo 7).

Periodo de Ejecución: las entrevistas se realizaron a lo largo de 2 semanas. La primera semana al personal proveniente de la empresa estatal y la segunda semana al personal contratado luego del inicio de la concesión. Cada entrevista tomó aproximadamente media hora.

4.4. Estudio Antropológico

El modelo antropológico es conocido también como Octógono. Esta denominación fue acuñada por el profesor Ferreiro, en continua comunicación con el creador del modelo Juan Antonio Pérez López entre los años 1971 y 1996, dada la figura geométrica que la versión gráfica del modelo presenta. Este modelo permite comprender qué pretenden las personas colaborando con la organización, tomando en cuenta sus motivos, motivaciones y aprendizajes. Al respecto, el modelo

considera que las empresas pueden corresponder a sus integrantes en términos materiales, cognitivos y afectivos. El modelo también deduce cuál podría ser el comportamiento esperado de los trabajadores y la respuesta de los clientes a este comportamiento. En suma, y a decir del profesor Ferreiro, el Octógono resulta especialmente útil para ilustrar un pensamiento “fuerte” o completo sobre la realidad de la empresa. (Ferreiro, 4 de mayo de 2011).

Como se mencionó, el modelo antropológico analiza la realidad de las empresas en 3 niveles:

Primer Nivel

Se analiza toda la información referente al actuar de la organización de cara al entorno externo de la misma. Cabe precisar que toda situación del entorno externo está fuera del control de la organización, pero puede influir positiva o negativamente en ella.

En este nivel también se recopila información sobre la estrategia (que se refiere a la manera en que la empresa ha definido cómo llegar al mercado), los sistemas de dirección y control (por medio de los cuales la empresa procura el cumplimiento de su estrategia) y la estructura formal de la empresa (vista en el modo más estricto como elementos que cumplen una función material para satisfacer una necesidad material).

Finalmente, es necesario considerar que este nivel es estático por definición, pero las personas no lo son. Estas últimas cambian, aprenden para bien o mal, asimilan virtudes o vicios y este aspecto en particular resulta importante en el contexto de la presente investigación.

El diagnóstico que se haga en este nivel decanta en problemáticas identificadas desde el punto de vista de la eficiencia en la organización.

Segundo Nivel

Toda la información recopilada en este nivel está relacionada a la cobertura de las necesidades cognitivas de los participantes. En tal sentido, resultan vitales la comunicación y participación. Es así que los aprendizajes que procuran las capacidades específicas en la organización forman parte de este nivel.

En este nivel, también se identifican los estilos de dirección mediante los cuales se tratan de canalizar los aprendizajes hacia la implementación de la estrategia.

Finalmente, la estructura real es otro elemento de cuyos datos se pretende identificar las sensaciones que presentan los individuos (miedo, molestias, ilusiones, expectativas, etc.).

El diagnóstico que se haga en este nivel decanta en problemáticas identificadas desde el punto de vista de la atraktividad en la organización.

Tercer Nivel

Aquí se abordan las necesidades afectivas de los individuos que integran la organización. De allí, la importancia de la recopilación de datos respecto a la misión externa (necesidades concretas de los consumidores que la empresa busca satisfacer) y la misión interna (necesidades concretas de los trabajadores o partícipes de la organización).

Otro elemento abordado en este nivel se refiere a los valores, pues con ellos es posible identificar si los trabajadores son meros medios o fines para la organización.

El diagnóstico que se haga en este nivel decanta en problemáticas identificadas desde el punto de vista de la unidad en la organización.

Según el profesor Ferreiro (4 de mayo de 2011), el objetivo del Octógono es descubrir incoherencias e inconsistencias que decanten en problemas, cuyo enfoque y solución permitirán elevar los niveles de eficacia, atraktividad y unidad en la organización.

4.5. Estudio Cuantitativo

Se puede definir a la encuesta, como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra representativa de una población o universo más amplio que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características específicas. No obstante, las entrevistas en profundidad nos permitirán inferir los motivos, consecuencias, causas e impacto del comportamiento desviado en la organización. (Casas, Repullo y Donado, 2002).

4.5.1. Tipo de muestreo y tamaño de la muestra

Muestreo probabilístico estratificado de acuerdo a los grupos definidos (procedentes de la empresa cuando era estatal y nuevos). La muestra se selecciona en cada estrato de forma aleatoria. (Morales Vallejo, 13 de diciembre de 2012), afirma que el tamaño de la muestra se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

α_c = Valor del nivel de confianza, es el riesgo que aceptamos de equivocarnos al presentar nuestros resultados (también se puede denominar grado o nivel de seguridad), el nivel habitual de confianza es del 95%.

e = Margen de error, que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar la muestra.

N = Tamaño de Población (universo)

El tipo de análisis que realizaremos con la información recolectada en las encuestas será un Análisis Factorial.

4.5.2. Modelo de Análisis Factorial

El Análisis Factorial es una técnica utilizada para descubrir agrupaciones de variables de tal forma que las variables de cada grupo están altamente correlacionadas, y los grupos están relativamente intercorrelacionados. De este modo, se consigue reducir un número de variables intercorrelacionadas a un número inferior de factores no correlacionados, que permiten explicar la mayor parte de variabilidad de cada una de las variables. (Montoya, agosto de 2007).

4.5.3. Modelo Matemático

Según Echeverría (1 de junio de 2012) en el análisis factorial aparecen varios tipos de variables:

- n variables observables $X_1, \dots, X_n$, con vector de medias μ ($n \times 1$) y matriz de covarianzas ($n \times n$).
- p variables no observables $F_1, \dots, F_p$ donde $p \ll n$
- n variables no observables $U_1, \dots, U_n$

$$\begin{aligned} X_1 - \mu_1 &= \alpha_{11}F_1 + \alpha_{12}F_2 + \dots + \alpha_{1p}F_p + U_1 \\ X_2 - \mu_2 &= \alpha_{21}F_1 + \alpha_{22}F_2 + \dots + \alpha_{2p}F_p + U_2 \\ &\vdots \\ X_n - \mu_n &= \alpha_{n1}F_1 + \alpha_{n2}F_2 + \dots + \alpha_{np}F_p + U_n \end{aligned}$$

En notación matricial:

$$X - \mu = AF + U$$

Dónde:

- $X - \mu$: vector ($n \times 1$)

- F: vector ($p \times 1$) de factores comunes linealmente independientes.
- A: matriz ($n \times p$) cuyos elementos se conocen como "Cargas Factoriales".
- U: vector ($n \times 1$) de "Factores Únicos" o "Errores".

4.5.3.1. Condiciones del modelo matemático

Las condiciones a exigir en este modelo son:

1. Los "Factores Comunes" tienen media 0.
2. Los "Factores Comunes" tienen varianza 1 y no están correlacionados entre sí.
3. Los "Factores Únicos" tienen media 0 y varianza.
4. Los "Factores Comunes" no están correlacionados con los "Factores Únicos".

La traducción matemática de estas condiciones nos lleva a las siguientes expresiones:

1. $E(F) = 0$
2. $E(FF^t) = I_{p \times p}$
3. $E(U) = 0$ y $E(UU^t) = \varphi_{n \times n}$. $\varphi_{n \times n}$ es una matriz diagonal, donde los elementos de la diagonal principal son σ_{ui}^2 .
4. $E(UF_t) = 0$

Si se dan todas estas suposiciones, la matriz de covarianzas de X se puede expresar así:

$$\Sigma = (AA') + \varphi$$

Con X de la forma $X = AF + U$.

Si utilizamos esta expresión, la varianza de cada variable X_i se puede escribir como:

$$\sigma_i^2 = \sum_{j=1}^n u_{ij}^2 + \sigma_{u_i}^2$$

$\text{Var } X_i = \text{Var. Factores o Comunalidad} + \text{Var. Especifica}$

Si X está estandarizada, es decir, $E(X) = 0$ y $\text{Var}(X) = 1$, entonces los elementos de A representan la correlación existente entre las variables y los factores.

En este caso (variables estandarizadas), el modelo queda así:

$$X = AF + U$$

$$R = AA' + \Phi$$

Por lo tanto, se cumplen estas propiedades importantes que nos dan una interpretación semántica de los coeficientes que aparecen en un análisis factorial:

- $\mu = 0$, $\sigma_i^2 = 1$ y $\sum$ es la matriz de correlación R , por ser variables normalizadas.
- $\sum_{j=1}^n a_{ij}^2$ representa la proporción de varianza explicada por los factores comunes.
- Las cargas factoriales son las correlaciones entre las variables y los factores. (Echeverría, 2012).

4.5.4. Aplicación del Análisis Factorial

Para la aplicación del análisis factorial, se han seguido los pasos indicados por Montoya (agosto de 2007) y la Universidad de Alicante (28 de noviembre de 2015).

4.5.4.1. Elaboración de la Matriz de Correlaciones

Montoya (agosto de 2007) sugiere realizar las siguientes validaciones:

El determinante de la matriz de correlaciones: Si dicho determinante es muy bajo, entonces significa que existen variables con intercorrelaciones muy altas, y entonces es factible continuar con el análisis factorial. Sin

embargo, el determinante no debe ser igual a cero, pues en este caso los datos no serían válidos. (p. 282).

El coeficiente de correlación anti-imagen. En la matriz de correlación anti-imagen se deben observar pocos valores elevados en términos absolutos y no debe haber un número elevado de coeficientes ceros, pues de lo contrario se recomienda no llevar a cabo el análisis factorial. (p. 283).

La diagonal de la matriz de correlación anti imagen: aquí se toman como valores mínimos y máximos respectivamente el 0 y el 1, siendo tanto mejor cuanto mayor sea el valor del MSA. Esto significa que si los valores de la diagonal de la matriz de correlación anti imagen son altos (superiores a 0.5), se puede continuar con el análisis factorial. (p. 283).

La Universidad de Alicante (28 de noviembre de 2015) sugiere validar las siguientes variables:

El test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) relaciona los coeficientes de correlación, r_{jh} , observados entre las variables X_j y X_h , y ajh , que son los coeficientes de correlación parcial entre las variables X_j y X_h . Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Si $KMO \geq 0.9$, el test es muy bueno; notable para $KMO \geq 0.8$; mediano para $KMO \geq 0.7$; bajo para $KMO \geq 0.6$; y muy bajo para $KMO < 0.5$.

Prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (aceptamos la hipótesis nula, H_0) cuando se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor) < 0.05 aceptamos H_0 (hipótesis nula) $>$ se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor) > 0.05 rechazamos H_0 $>$ no se puede aplicar el análisis factorial.

Extracción de Factores Iniciales

Montoya (agosto de 2007) afirma que

Se disponen de muchos métodos para extraer los Factores Iniciales de la matriz de correlación. Siendo el más utilizado y el empleado para este estudio el de “Componentes Principales”. Este procedimiento busca el factor que explique la mayor cantidad de la varianza en la matriz de correlación. Este recibe el nombre de

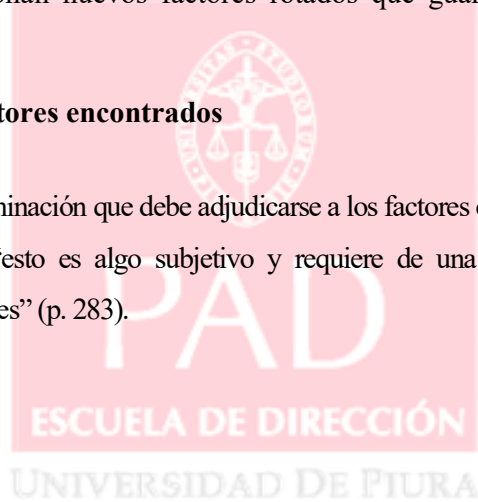
“Factor Principal”. Esta varianza explicada se resta de la matriz original produciéndose una matriz residual. Luego, se extrae un segundo factor de esta matriz residual y así sucesivamente hasta que quede muy poca varianza a explicar. Los factores así extraídos no se correlacionan entre ellos, por esta razón se dice que estos factores son ortogonales. (p. 283).

Rotación de los factores iniciales

Con frecuencia es difícil interpretar los factores iniciales, por lo tanto, la extracción inicial se rota con la finalidad de lograr una solución que facilite la interpretación. Hay dos sistemas básicos de rotación de factores: los métodos de rotación ortogonales (mantienen la independencia entre los factores rotados: varimax, quartimax y equamax) y los métodos de rotación no ortogonales (proporcionan nuevos factores rotados que guardan relación entre sí). (p. 283).

Denominación a los factores encontrados

En cuanto a la denominación que debe adjudicarse a los factores encontrados, Montoya (agosto de 2007) menciona que “esto es algo subjetivo y requiere de una combinación de intuición y conocimiento de las variables” (p. 283).



Capítulo 5. Desarrollo de la investigación

5.1. Análisis del estudio cualitativo

Con este análisis intentamos identificar, por un lado, el impacto positivo o negativo que el proceso de privatización pudo haber tenido en los empleados que pasaron de “La Estatal” a “ABC Hija”, y, por otro lado, conocer un poco más la percepción del personal entrevistado respecto a diversos aspectos de ambas empresas. En suma, intentamos tener una primera vista de aspectos generales en “ABC Hija”.

La entrevista se enfocó en tres puntos: Imagen de “La Estatal”, Impacto de la Privatización, Imagen de “ABC Hija”. A continuación, se presentan los principales hallazgos, ordenados en función a cada uno de estos puntos:

5.1.1. Imagen de “La Estatal”

Se hicieron preguntas como ¿qué significó “La Estatal” para usted?, ¿extraña a “La Estatal?”, ¿qué es lo más extraña de “La Estatal”?, ¿qué es lo que menos extraña de “La Estatal”?, ¿por qué no extraña “La Estatal”? Estas preguntas fueron dirigidas al personal del “Anexo 32”.

5.1.2. Impacto de la privatización

Se hicieron preguntas como: ¿te impactó el cambio de “La Estatal” a “ABC Hija”?, ¿cómo te impactó?, ¿observas algunas diferencias?, ¿sientes que has perdido o ganado con el cambio?, ¿crees que este cambio afectó también a tus compañeros, quienes antes pertenecían a “La Estatal”?, ¿crees que este cambio afectó también a tus otros compañeros que entraron directamente por “ABC Hija”?, ¿crees que la empresa gestionó adecuadamente el cambio de “La Estatal” a “ABC Hija”?, ¿puedes decirme qué hizo bien la empresa?, ¿qué cambiarías de lo que hizo la empresa?, ¿cómo lo hubieras hecho diferente? Estas preguntas fueron dirigidas a ambos grupos de trabajadores (antiguos provenientes de “La Estatal” y nuevos contratados por la concesión).

5.1.3. Imagen de “ABC Hija”

Se hicieron preguntas como: ¿qué significa “ABC Hija” para ti en estos momentos?, ¿cómo te sientes actualmente en “ABC Hija”?, ¿podrías decirme aspectos positivos y negativos?, ¿qué diferencias encuentras entre la gerencia actual (“ABC Hija”) y la gerencia anterior (“La Estatal”)?, ¿crees que “ABC Hija” continúa con la visión de “La Estatal”?

5.1.4. Análisis del Estudio Antropológico

En esta sección se va a realizar un diagnóstico completo de la problemática humana en la empresa ABC Hija aplicando el octógono como herramienta de análisis.

5.1.5. Entorno externo

El sector en el que se desenvuelve ABC Hija se encuentra estrechamente relacionado con la situación económica del país. En tal sentido, si la economía está en auge, los resultados de ABC Hija serán positivos (escenario de crecimiento). Lo contrario ocurriría si la situación económica fuera poco auspiciosa. Actualmente, la economía peruana presenta un escenario de incertidumbre, ello provoca que distintas actividades económicas se paralicen y, por tanto, las expectativas de crecimiento se reduzcan.

Por otro lado, un factor importante a considerar en este punto se refiere al hecho de que, como empresa nacional, La Estatal administraba de manera monopólica las distintas operaciones de su rubro en el país. De hecho, ABC Hija nació casi como un monopolio administrando la principal operación del país, teniendo sólo un competidor que tenía concesión para uno y sólo uno de los 5 negocios que maneja ABC Hija. Sin embargo, este competidor ya obtuvo autorización para empezar a operar en los otros negocios. Esto no será de inmediato, pues requiere invertir en infraestructura que le permita operar, pero ya representa una amenaza. Adicionalmente, hay dos proyectos cercanos importantes (Chancay y Paracas) que ya obtuvieron autorización por parte del Estado y están en fase de implementación; esto mermará aún más los volúmenes de la operación de ABC Hija.

Por otro lado, la Estatal, al ser una empresa privatizada, está sometida a estrictos controles por parte del gobierno a través de distintos organismos reguladores (por confidencialidad no es posible enumerarlos). Asimismo, el narcotráfico es una realidad que impacta directamente en las operaciones de La Estatal y muchos de los estrictos controles a los que está sujeta apuntan a ello. Finalmente, La Estatal está rodeada de barrios habitados por personas de pocos recursos que se ven afectados por las operaciones de la empresa: muchos son empleados de la organización, algunos otros trabajaron en ella cuando era del Estado. En cualquier caso, la operatividad de la empresa tiene efectos medioambientales negativos (emisión de monóxido de carbono, contaminación sonora, contaminación de aguas residuales, etc.) que, pese a estar monitoreados y regulados, igual generan molestia entre los vecinos.

5.1.6. Nivel 1: Eficacia

5.1.6.1. Estrategia

Convertir la operación en una de clase mundial mediante un plan de mejoramiento de 5 fases, enfocadas en:

- Manejar las 5 líneas de negocio que una empresa de este giro puede abarcar, diversificando así riesgos y fuentes de rentabilidad. La competencia suele concentrarse sólo en uno de los negocios (el más estándar).

- Optimizar los niveles de productividad que aseguren el cumplimiento de los indicadores impuestos por el contrato de concesión y los niveles de servicio de cara a los clientes.

5.1.6.2. Sistemas de dirección

Se cuenta con estándares de seguridad, salud, medio ambiente y calidad establecidos para toda la empresa, que están conformadas por una lista de procedimientos y reglamentos publicados.

Se utiliza el sistema NPS (Net Promoter Score por sus siglas en inglés) como indicador del nivel de satisfacción de los clientes.

También, se tiene un sistema de evaluación de desempeño, tanto para los trabajadores administrativos como operativos. Además, hay un sistema de incentivos que otorga un bono de reconocimiento anual en función de la evaluación de desempeño.

Los trabajadores operativos son asignados a sus distintas actividades a través de un sistema automatizado que asegura su aleatoriedad (protección contra narcotráfico).

El personal de toda la empresa es contratado a través de un protocolo establecido por la casa matriz, procurando minimizar la parcialidad.

Existe además un reglamento interno de trabajo y normas legales que guían las sanciones y amonestaciones en caso de transgresiones.

Se utiliza además el sistema Q12 de Gallup, que es una encuesta de 12 preguntas concretas y cuya respuesta es una escala de 1 a 5, donde se busca medir el nivel de compromiso de los trabajadores de una empresa, comparando el mismo con los resultados de una amplia base de datos compuesta por las respuestas a las mismas preguntas de millones de colaboradores de cientos de empresas en el mundo.

5.1.6.3. Estructura formal

En la figura 3 se observa el organigrama formal de la empresa “ABC Hija”.

Figura 3. Organigrama de "ABC Hija"



Fuente: elaboración propia

5.1.7. Nivel 2: Atractividad

5.1.7.1. Saber distintivo

ABC Hija tiene 5 líneas de negocio. Las pocas empresas competidoras existentes operan sólo un tipo de negocio, que es el más estandarizado a nivel mundial. Por tanto, el saber distintivo de ABC Hija está en el conocimiento que tiene de las operaciones en los otros 4 negocios.

5.1.7.2. Estilos de dirección

Es recurrente la existencia de un estilo abdicante a lo largo de toda la organización. Hay muchas faltas cometidas (en todos los niveles) de manera repetitiva que no son corregidas oportunamente. En tal sentido, si bien existe un procedimiento que establece las medidas correctivas permitidas (incluso normado por Ley), estas no se cumplen ni aplican.

5.1.7.3. Estructura real

La estructura real respeta la estructura formal. Las decisiones se toman en los niveles establecidos de la jerarquía. Algunas decisiones estratégicas trascienden el ámbito local y son tomadas por la casa matriz (ABC Madre), pero en general, el flujo para la toma de decisiones respeta los niveles jerárquicos establecidos.

En la base de la pirámide jerárquica se encuentran los trabajadores del denominado “Anexo 32”, los mismos que, si bien no ocupan cargos decisionales, ejercen influencia en el resto de los trabajadores de la empresa.

5.1.8. Nivel 3: Unidad

5.1.8.1. Misión externa

Crear valor para nuestros clientes y accionistas, logrando resultados económicos satisfactorios.

5.1.8.2. Valores

Las entrevistas y encuestas nos permitieron identificar algunas frases que evidencian la cultura implícita en la organización:

"Somos un área malogradora"; "no valoran los aportes"; no hay sanciones" "no es mi función"; no quiero que hagan lo mismo conmigo"; "no hay muchas cosas positivas sobre la empresa".

Estas expresiones denotan antivalores como deshonestidad, falta de compromiso con la empresa y sus objetivos, poco entusiasmo en el desempeño de las funciones, entre otros.

Por otro lado, los valores oficiales de la organización se relacionan con el cuidado constante, la humildad, rectitud, con generar un ambiente de trabajo adecuado para las personas adecuadas y la puesta en marcha de sus valores corporativos.

5.1.8.3. Misión interna

Promover una cultura de alto desempeño en un ambiente de trabajo seguro y motivador. Los estándares de seguridad son altos y corren todos por cuenta de la empresa. Cada trabajador operativo recibe el equipo de protección que necesita en función de la actividad a desempeñar.

Existe un área de capacitación, orientada a promover el cumplimiento de los entrenamientos regulatorios.

Los sueldos que se perciben se ubican en bandas salariales, pero los trabajadores del “Anexo 32” reciben salarios que no guardan relación con el tipo de actividad que desempeñan (sobre valorados).

5.1.9. Entorno interno

Actualmente, existen hasta 3 sindicatos en la organización. Uno de personal operativo que trabaja a destajo y dos de personal operativo (en planilla) y administrativo. En ABC Hija existe una clara y marcada diferencia entre el personal operativo y el administrativo. El personal operativo representa la mayor proporción (79%) y su perfil se caracteriza por poseer estudios mayormente secundarios o técnicos, vivir en distritos pertenecientes a la provincia constitucional del Callao o aledaños, ser muy creyentes (ramas del cristianismo), con edades sin ninguna predominancia en particular, mayoritariamente hombres (más del 90%) y con un nivel socio económico medio bajo. Predomina una tácita “cultura de barrio” en donde las formalidades son difícilmente asimiladas y percibidas más como una imposición que como una cuestión de orden y equidad.

5.2. Análisis del estudio cuantitativo

Entrevistados:

El tamaño total de la muestra fue de 91 encuestas, las cuales se distribuyen en 12 trabajadores procedentes de la empresa “La Estatal” y 79 trabajadores de la empresa “ABC Hija” (ver Tabla 1). Las encuestas se realizaron en la sede de “ABC Hija”.

Tabla 1. Distribución de muestra

Estratos	N° sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
Trabajadores procedentes de la empresa “La Estatal”	220	13.4%	12
Trabajadores nuevos	1421	86.6%	79
Total de trabajadores	1641	100%	91

Fuente: elaboración propia

Confiabilidad:

El margen de error a considerar es +/- 10%, asumiendo un nivel de confianza de 95% y una varianza máxima en las proporciones poblacionales ($p=0.5$).

Instrumento:

La encuesta fue aplicada por uno de los participantes del trabajo de investigación, quien se encontraba en todo momento resolviendo dudas o consultas respecto a las preguntas y escalas. La encuesta (ver Anexo 8) contenía una pregunta de 24 ítems que se puntuaban según la escala de Likert del 1 al 7, donde 1 es “Nunca”, 2 es “Raramente”, 3 es “A veces”, 4 es “Ocasionalmente”, 5 es “Frecuentemente”, 6 es “Casi Siempre” y 7 es “Siempre”. Los ítems se refieren a comportamientos desviados en lugar de trabajo. Adicionalmente a dicha interrogante, se formularon preguntas adicionales para identificar grupos que realizaban dichos comportamientos, si este comportamiento lo realizaban en otras empresas y comentarios adicionales.

El período de ejecución de las encuestas fue de 3 semanas. La primera semana se dirigió al personal proveniente de la empresa estatal, mientras que la segunda y tercera semana al personal contratado luego del inicio de la concesión. Cada entrevista tomó aproximadamente 15 minutos.

Procedimiento:

Se realizó un análisis estadístico factorial tomando en cuenta el procedimiento indicado en la metodología, buscando reducir la cantidad de ítems (comportamientos). No todos los ítems brindaban información relevante, ya que pueden medir conceptos similares. Por lo cual, se realizaron 2 corridas con el fin de determinar el mejor modelo para nuestro análisis.

Luego, realizaremos un análisis descriptivo con las principales variables que encontremos en el análisis factorial, con el fin de determinar los comportamientos desviados.

Capítulo 6. Resultados

6.1. Resultados del estudio cualitativo

6.1.1. Hallazgos respecto a la imagen de “La Estatal”

No hay una posición única de sí se extraña o no a “La Estatal” como un todo. Se extrañan o no aspectos puntuales. Por ejemplo, la mayor confraternidad que se percibía en “La Estatal” respecto a lo que se percibe actualmente en “ABC Hija” (actividades por el día de la madre, del padre, del trabajo, y otros, con mayor énfasis de lo que hay actualmente). Se extraña que antes el grupo humano fuera más reducido y homogéneo. Se extraña el “engreimiento” al personal, pues frecuentemente había detalles (generalmente regalos o bonos) en cada evento. Sin embargo, no se extraña la burocracia y lo difícil que era acceder a la alta gerencia. Tampoco, lo difícil que era crecer profesionalmente, pues había una percepción de “ascensos a dedo”.

6.1.2. Hallazgos respecto al impacto de la privatización

Aquí la posición es más uniforme en ambos grupos de trabajadores. Todos piensan que, en general, “ABC Hija” representa una evolución favorable de “La Estatal” en términos de mayor orden y seguridad, claridad de procesos y “aplanamiento” de jerarquía. Ambos concuerdan en que hay mayor oportunidad de desarrollo profesional en “ABC Hija” de lo que había en “La Estatal”. Reconocen una política general de puertas abiertas en la alta dirección que, si bien aún es percibida como lejana, está mucho más cerca de la operación en “ABC Hija” de lo que era “La Estatal”.

Sin embargo, entre el personal proveniente de “La Estatal” se presentan dos bandos: unos pocos que han sabido aprovechar el cambio y buscar su crecimiento profesional, y el resto que se siente relegado o excluido, es decir, condenados y mal vistos por el hecho de provenir de “La Estatal”. Actualmente, el primer grupo trata de mantener distancia sobre el resto de sus compañeros, porque no quieren ser vinculados con ellos, debido a que el comportamiento de estos últimos ha hecho que se les encasille a todos como personal conflictivo y poco calificado con el que nadie quiere trabajar por su falta de compromiso. El argumento del primer grupo sobre esta situación es que el resto de sus compañeros se acostumbró a recibir más beneficios “sin mayor esfuerzo” y es que, como se mencionó en los antecedentes, el grupo contenido en el “Anexo 32” pasó a “ABC Hija” con los mismos beneficios que recibían en “La Estatal”, siendo estos muy superiores a los percibidos por el personal contratado posteriormente.

Por su parte, el personal que no proviene de “La Estatal” evidencia un marcado descontento precisamente sobre lo indicado en términos de los beneficios salariales del personal contenido en el “Anexo 32”. La percepción general del personal nuevo es que resulta injusto que los del “Anexo 32”

tengan mayores ingresos y beneficios económicos que no van acordes a la función que desempeñan o a su calificación profesional. Los comentarios de pasillo, cuya fuente es muchas veces algún gerente o incluso alguien del área de recursos humanos, explican que resulta muy caro deshacerse de este personal (los del Anexo “32”), razón por lo cual lo que se busca es “aburrirlos” para que ellos mismos se vayan, destacándoles a posiciones de poca exigencia, con horarios rotativos, en zona operativas, etc. Sin embargo, siendo que el personal proveniente de “La Estatal” es mayor, con carga de familia y sin mayor experiencia laboral que la adquirida en esta empresa, cuyo rubro es muy particular y especializado, terminan acostumbrándose a hacer labores de poca exigencia, con sueldos y beneficios muy superiores, lo que provoca que, lejos de querer irse, se quieran quedar. Eso agudiza la percepción de injusticia del personal contratado con la concesión.

6.1.3. Hallazgos respecto a la imagen de “ABC Hija”

La posición de ambos grupos en este punto es más homogénea tanto en aspectos positivos como negativos. Los aspectos de seguridad mejoraron considerablemente, así como las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (capacitaciones internacionales, vínculo con personal con experiencia internacional, manejo de equipos y sistemas más modernos, etc.). Sin embargo, la gestión del cambio no fue la adecuada, pues “ABC Hija” permitió que se mantuvieran diferencias importantes entre ambos grupos de empleados en temas sensibles como el salario y los beneficios sociales, haciendo que un pequeño grupo de estos (los del “Anexo 32”) represente un gran obstáculo en sus pretensiones de excelencia dada la incapacidad de “ABC Hija” de aprovecharlos haciéndolos partícipes del cambio. Lejos de eso, y probablemente por la inexperiencia en el manejo de situaciones particulares como esta, se les estigmatizó haciendo que ellos mismos (los del “Anexo 32”) asuman un rol antagónico a lo largo de todo el proceso.

6.2. Resultados del estudio antropológico

6.2.1. Problemática en el nivel 1

Uno de los principales indicadores de cara al cliente es el NPS (*Net Promoter Score* por sus siglas en inglés), que mide la lealtad de los clientes a través de sus recomendaciones. En 2018, el indicador promedio fue -70 (el hecho de que sea negativo sugiere que lejos de recomendar trabajar con la empresa, los clientes sugieren no hacerlo) y en 2019 se experimentó una mejora a -20. Sin embargo, sigue siendo negativo y ello es preocupante.

Existe la percepción generalizada de que la empresa opera para cumplir los indicadores que establece la concesión (se trabaja para cumplir con el gobierno, con el regulador, etc.) y no para satisfacer a sus clientes y mucho menos por ser un buen lugar donde trabajar.

Si bien existe un reglamento interno de trabajo, normas y procedimientos que establecen causales de sanción en caso de transgresión, estas no se cumplen. Existe un aparente temor al sindicato que evita que se cumplan. Esto promueve la sensación generalizada de que “si hago algo mal o me equivoco, no pasa nada”.

Existen protocolos de operación que muchas veces se pasan por alto, generando accidentes y daños contra los activos de la empresa y/o de los clientes generando perjuicios de diversos tipos. Esto generalmente ocurre, porque los empleados más antiguos se confían en sus conocimientos y piensan que pueden “saltar” alguna etapa del proceso para hacerlo más “eficiente”.

El sistema de evaluación es demasiado flexible y poco controlado (el asesoramiento por parte de recursos humanos es poco o nulo en ese sentido), permitiendo que los objetivos fijados sean poco concretos (subjetivos). Existe la idea generalizada de que la asignación de bonos de desempeño es discrecional, en el sentido de que a cada gerencia se le asignan “cuotas” de bonos y los gerentes deben distribuirlos. En ese sentido, si (por ejemplo) dos personas son perfectamente aptas para recibir el bono, solo una lo recibirá por “la cuota”.

6.2.2. Problemática en el nivel 2

La característica abdicante de muchos de los tomadores de decisiones a lo largo de la jerarquía de la empresa, provoca que “los distintos casos difíciles” de gestión humana lejos de atenderse o solucionarse de raíz, se eviten transfiriéndolos a otras áreas.

Actualmente, existe un área receptora de muchos de estos casos difíciles, en donde se permite el ingreso de diversos niveles jerárquicos y rangos salariales para el desempeño de una misma función operativa. A su vez, convirtiendo al área en una “bomba de tiempo” por la desigualdad salarial ante el desempeño de una misma función operativa.

Se tiene una percepción negativa generalizada respecto a los trabajadores del “Anexo 32”. Esa percepción es alimentada por los mismos gerentes de las diversas áreas (entre ellas, recursos humanos a través de comentarios “al aire” en el proceso de inducción), quienes se refieren a este grupo de personas como gente que debe ser evitada por el daño que le hacen a la organización. Como se indicó antes, si bien este grupo de personas no ocupan cargos decisionales, su influencia es innegable y la empresa, en lugar de aprovechar dicha influencia, pretende luchar contra ella.

6.2.3. Problemática en el nivel 3

Resulta evidente que la cultura organizacional de la empresa no es clara y también difiere mucho de lo que los trabajadores han adoptado. Recorriendo las instalaciones de la empresa, el único lugar donde se hace referencia a los valores son las salas de reuniones del edificio administrativo, que llevan como nombre el de un valor. Sin embargo, estos espacios son utilizados mayormente por personal administrativo que representa solo el 20% del total de trabajadores. Es decir, se tiene un

grave problema de comunicación organizacional. Esto pese a que se cuenta con un área oficial de comunicaciones que está bajo la dirección de recursos humanos.

Los trabajadores tienen motivación espontánea por motivos extrínsecos ocasionando un aprendizaje negativo, debido que prefieren trabajos operativos simples que les permitan obtener el mismo sueldo.

La diferencia salarial tiene como único sustento las condiciones laborales con las cuales el personal del “Anexo 32” pasó de La Estatal a ABC Hija. Por tanto, se dan situaciones donde un trabajador del “Anexo 32” desempeña una función básica (operativa o administrativa) y su remuneración es equivalente a la de un supervisor o jefe. Esta situación, evidentemente, genera malestar en el resto de los trabajadores y contribuye a la percepción negativa que se tiene sobre este grupo de personas.

Los resultados de la encuesta Q12 de Gallup aplicada a los trabajadores de ABC Hija no muestran significativa mejoría en el 2018 respecto al 2017 (3.58 en 2018 vs 3.55 en 2017). Como referencia, en la base general de Gallup, el nivel de compromiso registrado es de 3.89 en 2018 vs 3.84 en 2017. Por otro lado, la encuesta muestra que se tienen oportunidades de mejora relacionadas con el reconocimiento e interés demostrado hacia los trabajadores por parte de los jefes o la empresa en general.

6.3. Resultados del estudio cuantitativo

De la encuesta aplicada, se realizaron dos tipos de análisis: análisis factorial y análisis descriptivo.

6.3.1. Resultado del análisis factorial

El análisis factorial permitió agrupar los comportamientos desviados eliminando aquellos que no tienen correlación alta con el modelo. Para ello, se realizó la matriz de correlaciones, donde se validó lo siguiente en una primera corrida:

- Que la determinante de la matriz de correlaciones sea cercana a cero. En el estudio realizado, el valor es igual a $3,612E-12$ (ver Anexo 1), cumpliendo la validación, y en consecuencia, es factible continuar con el modelo de análisis factorial.
- Que el test de KMO sea mayor igual a 0.6. En el estudio realizado, el valor fue de 0.754 (ver Tabla 2) lo que indica que la muestra tomada en el estudio fue adecuada.
- Que la prueba de esfericidad de Bartlett debe ser menor a 0.05. En el estudio realizado, fue de 0. Ello indica que la matriz de datos es válida para continuar con el análisis factorial.

Tabla 2. Validaciones del análisis factorial – 1ra corrida

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.754
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2138.479
	Gl	276
	Sig.	.000

Fuente: elaboración propia

- Que la diagonal de la matriz de correlación anti-imagen sea cercano a 1 y mayor a 0.6.
- En el estudio realizado, las variables 4,13 y 21, tenían un valor inferior a 0.6, por tal motivo se descartaron del modelo (ver Anexo 2) y se realizó una segunda corrida con las variables restantes.

Las validaciones resultantes de la segunda corrida fueron las siguientes:

- Determinante de correlación igual a 3,613E-10 (ver Anexo 3).
- Test de KMO igual a 0.814.
- Prueba de esfericidad de Bartlett igual a 0.

Tabla 3. Validación del análisis factorial – 2da corrida

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.814
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1786.41
	Gl	210
	Sig.	.000

Fuente: elaboración propia

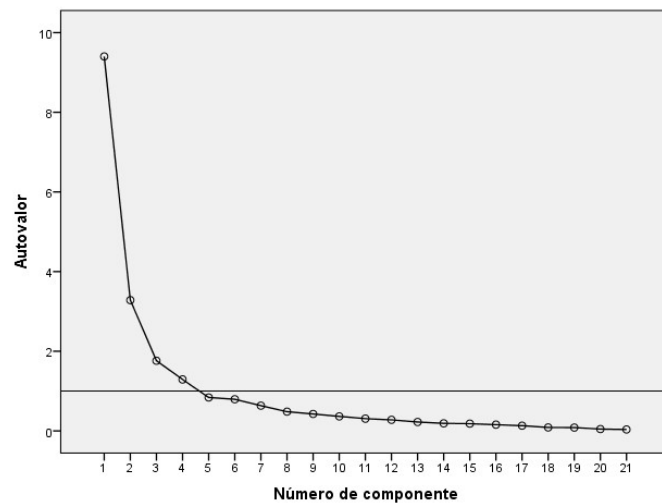
- Diagonal de matriz de correlación anti-imagen tienen un valor mayor a 0.6 (ver Anexo 4).

Por lo tanto, concluimos que se comprueba la validez del uso del análisis factorial y la matriz de datos. A continuación, procederemos con la extracción de los factores a través de la agrupación de las 21 variables iniciales (comportamientos), en unas nuevas variables que llamaremos “factores”, dicho factor será la combinación de las variables iniciales.

6.3.2. Extracción de factores iniciales

Para nuestro análisis utilizaremos el método de componentes principales. Nos apoyaremos en el gráfico de sedimentación (ver Figura 4).

Figura 4. Gráfico de sedimentación



Fuente: elaboración propia

Se eligen aquellos componentes cuyos autovalores sean mayores a 1. Son 4 los componentes que cumplen con esta exigencia y representan un 74,491% del problema original.

Tabla 4. Autovalores de componentes

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9.401	44.766	44.766	9.401	44.766	44.766	4.766	22.693	22.693
2	3.283	15.634	60.399	3.283	15.634	60.399	4.547	21.650	44.343
3	1.762	8.389	68.788	1.762	8.389	68.788	3.785	18.025	62.369
4	1.292	6.153	74.941	1.292	6.153	74.941	2.640	12.572	74.941
5	.840	3.999	78.940						
6	.795	3.784	82.724						
7	.634	3.019	85.743						
8	.483	2.299	88.042						
9	.426	2.028	90.070						
10	.365	1.738	91.808						
11	.307	1.464	93.271						
12	.277	1.321	94.593						
13	.224	1.066	95.659						
14	.190	.905	96.564						
15	.182	.865	97.429						
16	.157	.746	98.175						
17	.131	.622	98.798						
18	.086	.412	99.209						
19	.084	.401	99.611						
20	.046	.219	99.829						
21	.036	.171	100.000						

Fuente: elaboración propia

6.3.3. Rotación de los factores iniciales

Montoya (agosto de 2007) afirma que:

El método de rotación utilizado es VARIMAX, que busca redistribuir la varianza a lo largo de todos los componentes en la matriz de carga. Con esto se simplifica el modelo y se obtienen resultados más claros para identificar los factores en cada componente. Este método aproxima las cargas altas a 1 o -1 y las cargas bajas de la matriz no rotada a 0, eliminando así las ambigüedades existentes en la matriz no rotada. (p. 286).

La Matriz de Componente Rotado (ver Anexo 5) que contiene la carga de los factores, lo que nos permite explicar la correlación existente entre cada variable y el factor. Debemos tomar en cuenta que es ideal tener un valor más de 0,5 y lo más cercano a 1, sin embargo, considerar otro valor dependerá del análisis. Por lo cual, se observa en la matriz de componente rotado (ver Anexo 5) que las variables se encuentran agrupadas en 4 componentes (ver Tabla 5).

Tabla 5. Agrupación de variables

Comportamientos	FACTOR
22. ¿Habras de asuntos confidenciales de la empresa con amigos o familiares?	Componente 1
23. ¿Has usado drogas o alcohol en el trabajo?	
16. ¿Te has llevado a tu casa sin permiso algún objeto de la empresa y no lo has devuelto?	
2. ¿Faltas al trabajo por razones no médicas?	
18. ¿Sales antes de tu horario de salida, sin permiso de tu jefe?	
3. ¿Justificas tus faltas al trabajo con mentiras?	
8. ¿No sigue los procedimientos?	
19. ¿Repites rumores de sobre compañeros de trabajo?	Componente 2
15. ¿Usas equipos y/o instalaciones y/o tiempo de la empresa para temas personales?	
1. ¿Llegas tarde al trabajo	
17. ¿Alguna vez has dicho que terminaste un trabajo que aún no habías terminado?	
24. ¿Arrastras tu trabajo para pasar horas extras?	
20. ¿Tomas más tiempo del debido en periodos de descanso (almuerzos, refrigerios, breaks)?	
6. No respetas las señales de seguridad	Componente 3
12. ¿Habras mal de APM cuando conversas con amigos o familiares?	
14. ¿Habras mal de tu jefe cuando conversas con amigos o familiares?	
5. Descuidas el mobiliario de la empresa?	
7. ¿No aportas ideas de mejora?	
11. ¿No reportas o corriges cuando vez alguien hace algo malo?	Componente 4
9. ¿Ejecutas tu trabajo más lentamente de lo que podrías hacerlo?	
10. ¿No reportas cuando encuentras algún desperfecto en equipos o instalaciones?	

Fuente: elaboración propia

Análisis descriptivo

El análisis factorial realizado, permitió agrupar los distintos comportamientos desviados en 4 factores que, para efectos de asociatividad, han sido vinculados a valores sugeridos: Compromiso, Respeto y Lealtad, Responsabilidad y Excelencia, y Transparencia y Honestidad.

Presentamos los distintos comportamientos desviados que atentan contra la puesta en práctica de dichos valores:

Tabla 6. Agrupación de comportamientos en valores esperados

Factor	Pgta Actual
COMPROMISO	9. ¿Ejecutas tu trabajo más lentamente de lo que podrías hacerlo?
	10. ¿No reportas cuando encuentras algún desperfecto en equipos...
	11. ¿No reportas o corriges cuando vez alguien hace algo malo?
RESPETO y LEALTAD	5. Descuidas el mobiliario de la empresa?
	6. No respetas las señales de seguridad
	7. ¿No aportas ideas de mejora?
	12. ¿Hablas mal de "ABC Hija" cuando conversas con amigos o fami...
RESPONSABILIDAD y EXCELENCIA	14. ¿Hablas mal de tu jefe cuando conversas con amigos o familiares?
	1. ¿Llegas tarde al trabajo
	15. ¿Usas equipos y/o instalaciones y/o tiempo de la empresa para ...
	17. ¿Alguna vez has dicho que terminaste un trabajo que aún no h...
	19. ¿Repites rumores de sobre compañeros de trabajo?
TRANSPARENCIA y HONESTIDAD	20. ¿Tomas más tiempo del debido en periodos de descanso (almu...
	24. ¿Arrastras tu trabajo para pasar horas extras?
	2. ¿Faltas al trabajo por razones no médicas?
	3. ¿Justificas tus faltas al trabajo con mentiras?
	8. ¿No sigue los procedimientos?
	16. ¿Te has llevado a tu casa sin permiso algún objeto de la empre...
	18. ¿Sales antes de tu horario de salida, sin permiso de tu jefe?
	22. ¿Hablas de asuntos confidenciales de la empresa con amigos o ...
	23. ¿Has usado drogas o alcohol en el trabajo?

Fuente: elaboración propia

Complementando esta agrupación con los resultados del análisis descriptivo realizado, obtenemos las proporciones que permiten identificar qué grupo de trabajadores practica más o menos comportamiento desviado:

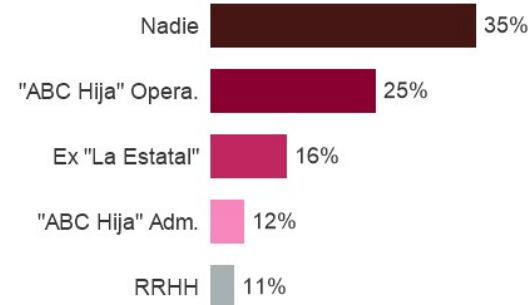
Tabla 7. Comportamiento desviado por grupo de trabajadores

Factor	Pgta Actual	"ABC Hija"	Ex "La Estatal"	Total
COMPROMISO	9. ¿Ejecutas tu trabajo más lentamente de lo que podrías hacerlo?	41.8%	16.7%	38,5%
	10. ¿No reportas cuando encuentras algún desperfecto en equipos...	25.3%	58.3%	29,7%
	11. ¿No reportas o corriges cuando vez alguien hace algo malo?	27.8%	50.0%	30,8%
RESPETO y LEALTAD	5. Descuidas el mobiliario de la empresa?	20.3%	50.0%	24,2%
	6. No respetas las señales de seguridad	29.1%	41.7%	30,8%
	7. ¿No aportas ideas de mejora?	36.7%	58.3%	39,6%
	12. ¿Hablas mal de "ABC Hija" cuando conversas con amigos o fami...	69.6%	66.7%	69,2%
RESPONSABILIDAD y EXCELENCIA	14. ¿Hablas mal de tu jefe cuando conversas con amigos o familiares?	65.8%	50.0%	63,7%
	1. ¿Llegas tarde al trabajo	15.2%	33.3%	17,6%
	15. ¿Usas equipos y/o instalaciones y/o tiempo de la empresa para ...	16.5%	16.7%	16,5%
	17. ¿Alguna vez has dicho que terminaste un trabajo que aún no h...	15.2%	33.3%	17,6%
	19. ¿Repites rumores de sobre compañeros de trabajo?	13.9%	16.7%	14,3%
TRANSPARENCIA y HONESTIDAD	20. ¿Tomas más tiempo del debido en periodos de descanso (almu...	27.8%	58.3%	31,9%
	24. ¿Arrastras tu trabajo para pasar horas extras?	22.8%	-	19,8%
	2. ¿Faltas al trabajo por razones no médicas?	12.7%	58.3%	18,7%
	3. ¿Justificas tus faltas al trabajo con mentiras?	10.1%	41.7%	14,3%
	8. ¿No sigue los procedimientos?	7.6%	33.3%	11,0%
	16. ¿Te has llevado a tu casa sin permiso algún objeto de la empre...	8.9%	25.0%	11,0%
	18. ¿Sales antes de tu horario de salida, sin permiso de tu jefe?	10.1%	16.7%	11,0%
	22. ¿Hablas de asuntos confidenciales de la empresa con amigos o ...	10.1%	50.0%	15,4%
	23. ¿Has usado drogas o alcohol en el trabajo?	2.5%	25.0%	5,5%

Fuente: elaboración propia

Los comportamientos desviados presentados en la tabla 2, tienen como mayor influencia a la empresa con un 65%, es decir comportamiento desviado organizacional, y el otro 35% es a elección del trabajador, un comportamiento desviado individual.

Figura 5. Influencia del comportamiento desviado

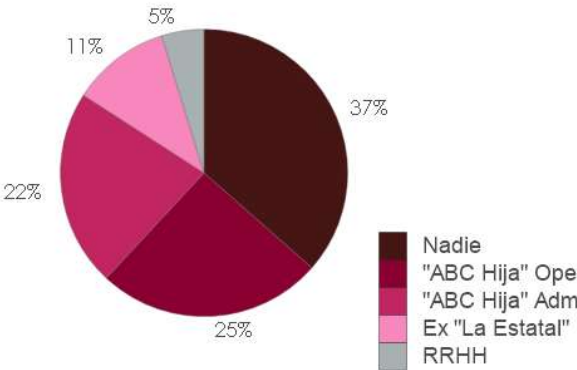


Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 7, los comportamientos desviados que más se presentan en la totalidad de los encuestados se refieren a hablar mal de “ABC hija” y del jefe frente a terceros, lo cual representa un perjuicio en la práctica del valor Respeto y Lealtad.

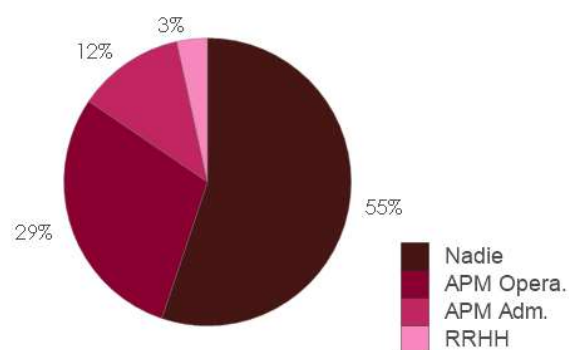
Ahondando en ambos comportamientos, las ilustraciones 3 y 4 muestran que ninguno está influenciado por alguien en particular:

Figura 6. Fuentes de influencia para hablar mal de "ABC Hija"



Fuente: elaboración propia

Figura 7. Fuentes de influencia para hablar mal del jefe



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el análisis descriptivo realizado también ha permitido identificar que el comportamiento desviado difiere en función del grupo analizado. Es así que el grupo de trabajadores que proviene de “La Estatal” presenta los siguientes comportamientos desviados en mayor proporción que el resto de empleados:

- Hablan mal de “ABC Hija” con terceros (que coincide con el resto en el Top2Box).
- No aportan ideas de mejora.
- No reportan desperfectos en equipos.
- Toman más tiempo del debido en periodos de descanso.
- Faltan al trabajo por razones no médicas.
- No reportan o corrigen cuando ven algo malo.
- Descuidan el mobiliario de la empresa.
- Hablan mal del jefe (que coincide con el resto en el Top2Box).

Otro hallazgo interesante se desprende al identificar las repuestas agrupadas por el filtro de si tienen o no tienen deudas vencidas al momento de responder la encuesta.

Tabla 8: Respuestas agrupadas en función de si tienen o no deudas vencidas

Factor	Pgta Actual	No	Si	Total
COMPROMISO	9. ¿Ejecutas tu trabajo más lentamente de lo que podrías hacerlo?	40.5%	37.0%	38.59%
	10. ¿No reportas cuando encuentras algún desperfecto en equipos...	40.5%	22.2%	29.79%
	11. ¿No reportas o corriges cuando vez alguien hace algo malo?	21.6%	37.0%	30.89%
RESPECTO y LEALTAD	5. Descuidas el mobiliario de la empresa?	21.6%	25.9%	24.29%
	6. No respetas las señales de seguridad	24.3%	35.2%	30.89%
	7. ¿No aportas ideas de mejora?	35.1%	42.6%	39.69%
	12. ¿Hablas mal de "ABC Hija" cuando conversas con amigos o fami...	75.7%	64.8%	69.29%
RESPONSABILIDAD y EXCELENCIA	14. ¿Hablas mal de tu jefe cuando conversas con amigos o familiares?	78.4%	53.7%	63.79%
	1. ¿Llegas tarde al trabajo	10.8%	22.2%	17.69%
	15. ¿Usas equipos y/o instalaciones y/o tiempo de la empresa para ...	8.1%	22.2%	16.59%
	17. ¿Alguna vez has dicho que terminaste un trabajo que aún no h...	13.5%	20.4%	17.69%
	19. ¿Repites rumores de sobre compañeros de trabajo?	8.1%	18.5%	14.39%
	20. ¿Tomas más tiempo del debido en periodos de descanso (almu...	24.3%	37.0%	31.99%
TRANSPARENCIA y HONESTIDAD	24. ¿Arrastras tu trabajo para pasar horas extras?	13.5%	24.1%	19.89%
	2. ¿Faltas al trabajo por razones no médicas?	13.5%	22.2%	18.79%
	3. ¿Justificas tus faltas al trabajo con mentiras?	5.4%	20.4%	14.39%
	8. ¿No sigue los procedimientos?	8.1%	13.0%	11.09%
	16. ¿Te has llevado a tu casa sin permiso algún objeto de la empre...	2.7%	16.7%	11.09%
	18. ¿Sales antes de tu horario de salida, sin permiso de tu jefe?	8.1%	13.0%	11.09%
	22. ¿Hablas de asuntos confidenciales de la empresa con amigos o ...	5.4%	22.2%	15.49%
	23. ¿Has usado drogas o alcohol en el trabajo?	2.7%	7.4%	5.59%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 8 se aprecia que el grupo de encuestados que sí tienen deuda presentan mayores comportamientos desviados en el valor “Transparencia y Honestidad”, esto pese a que, a nivel global, estos comportamientos no son representativos.

6.3.4. Discusión

La presente investigación ubica el top two box de los distintos comportamientos desviados identificados en el cuadrante amarillo de la figura 1, que corresponde a la clasificación de comportamientos desviados negativos y de tipo individual. Se tratan entonces de desviaciones de tipo político, que son considerados leves. Sin embargo, también hay presencia de desviaciones consideradas como serias en el cuadrante gris de dicha ilustración que corresponde a desviaciones de propiedad (mentir sobre las horas trabajadas, sabotaje en los equipos) y de producción (no cumplir las horas de trabajo, sobrepasar el tiempo de los descansos, trabajar lento intencionalmente, desperdiciar recursos). En suma, hay presencia de comportamiento desviado, en mayor o menor media, en todos los cuadrantes.

El marco teórico del presente documento señala que la principal causa de comportamiento desviado en el lugar de trabajo es que la empresa apoya tal comportamiento (Sims, 1992). Los estudios realizados en la presente investigación confirman esto a través de la ausencia de medidas correctivas por parte de la empresa “ABC Hija” respecto de los comportamientos desviados que son identificados frente a los cuales los líderes de la organización tienen un estilo de dirección abdicante, no asumiendo roles de formación o guía.

Otra de las principales causas de comportamiento desviado según el marco teórico es la injusticia en el trabajo. Las entrevistas realizadas y algunos comentarios recogidos en las encuestas confirman que existe un sesgo negativo en el trato de los jefes y recursos humanos hacia los

trabajadores que provienen de la empresa “La Estatal”, estereotipándolos y asignándoles a labores que no les suma en su crecimiento y desarrollo profesional y personal.



Conclusiones

Una primera gran conclusión que se desprende de los estudios realizados en la presente investigación, da respuesta a la primera hipótesis planteada en ella, pues efectivamente, los trabajadores del “Anexo 32” presentan mayor comportamiento desviado que el resto de trabajadores en “ABC Hija”. De hecho, este grupo de trabajadores no sólo comparte los dos comportamientos desviados con mayor incidencia (referidos al factor “Respeto y Lealtad”), sino también presentan valores altos de incidencia en todos los factores identificados.

Por otro lado, la principal influencia en el comportamiento desviado de la organización resulta de la imitación pues, pese a que el 35% de los trabajadores en general fundamenta su comportamiento desviado en el libre albedrío, el resto “lo hace porque alguien más lo hace o lo permite” (65%). En ese sentido, la segunda hipótesis tendría que ser aceptada o rechazada parcialmente pues, si bien el grupo de trabajadores del “Anexo 32” sí ejerce cierta influencia, no es el principal influenciador. Por tanto, la tácita y no declarada, pero percibida intención de recursos humanos de marginar a este grupo de trabajadores carece de fundamento. Además, de ninguna manera existe justificación alguna para la marginación en el ambiente laboral.

Complementando lo mencionado, sí consideramos que parte de quienes fundamentan su comportamiento desviado en el libre albedrío, podrían simplemente estar aprovechando las falencias disciplinarias de la organización. Encontramos que, en realidad, existe una gran responsabilidad por parte de la empresa (representada por Recursos Humanos) en pasar por alto esta situación sin las sanciones correctivas debidas. Esto último se ve refrendado por lo encontrado en el análisis antropológico, en el nivel 1 del octógono, sobre el aparente temor que existe por parte de la empresa frente al poder de los sindicatos, que limita las intenciones disciplinarias en la organización.

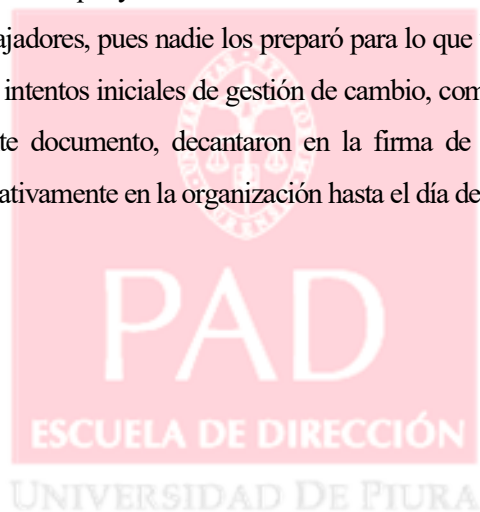
Los trabajadores provenientes de la “La Estatal”, en el estudio cualitativo, tuvieron mayores comentarios positivos que negativos respecto a “ABC Hija” en comparación con “La Estatal”. Sin embargo, el ambiente laboral familiar y cercano que se percibía en “La Estatal” se ha perdido con la privatización, y ello se se añora. Esto representa una oportunidad para utilizar las fortalezas de “ABC Hija” e interiorizarlas en los colaboradores mediante un cambio cultural bien estructurado. Más aún, dado que no existe interiorización de los valores organizacionales en el personal. Los trabajadores simplemente no los conocen, lo que denota un trabajo deficiente de comunicación interna en ese sentido.

Es así que la tercera hipótesis también tendría que ser aceptada o rechazada parcialmente, pues el 11% de los encuestados sindicó a Recursos Humanos (en su calidad de autoridad en “ABC Hija”), como principal influenciador del comportamiento desviado derivado de la ausencia de sanciones. Esto concuerda con lo hallado en el estudio antropológico respecto a que predomina un estilo abdicante en

los líderes de la organización a lo largo de la estructura jerárquica. Esto, insistiendo en los valores de la empresa, denota una clara ausencia de “compromiso” por parte de quienes deberían ser un ejemplo de ello.

La cuarta hipótesis termina siendo aceptada, pues los trabajadores con deuda vencida, tienen un mayor comportamiento desviado que el resto de trabajadores en el factor de transparencia y honestidad.

Finalmente, y a manera de corolario, el presente trabajo de investigación concluye que el proceso de privatización sí influyó en el desarrollo de comportamientos desviados en el personal de la empresa objeto de estudio. Se infiere de los distintos estudios realizados, que la principal causa recae en la ausencia de una adecuada gestión del cambio que nunca terminó de regularizarse. Uno de los entrevistados provenientes de “La Estatal” comentó: “El cambio se dio de la noche a la mañana. Un día llegué a mi trabajo y resultó que ya no era “La Estatal” sino “ABC Hija”. Esto evidentemente generó temor entre los trabajadores, pues nadie los preparó para lo que vendría, ni les aseguró que no perderían sus empleos. Los intentos iniciales de gestión de cambio, como se mencionó en el apartado “Antecedentes” del presente documento, decantaron en la firma de convenios cortoplacistas que terminaron impactando negativamente en la organización hasta el día de hoy.



Recomendaciones

Con el fin de reducir el comportamiento desviado en la organización, a partir del trabajo de investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

El equipo de recursos humanos debe trabajar estrategias de endomarketing para sensibilizar, informar y motivar a sus trabajadores, procurando incrementar los niveles de compromiso con la organización y reducir el comportamiento desviado en este factor, ya que presenta el mayor comportamiento desviado dentro de la organización.

La empresa debe tener como filtro el riesgo crediticio de las personas que postulan a un trabajo en la empresa, debido a que las personas con deudas, tienen un mayor comportamiento desviado en la organización, principalmente en el factor de transparencia y honestidad.

Recursos humanos debe trabajar con el conjunto de trabajadores proveniente de la empresa “La Estatal”, para poder integrarlos dentro de la empresa. El trabajo a desarrollar debe de ser liderado por personas que se hayan desarrollado satisfactoriamente en la empresa “ABC Hija” y que provengan de la empresa “La estatal”, para que sean agentes de cambio.



Bibliografía

- Bennett, R. & Robinson, S. (julio 2000). Development of a measure of workplace deviance. Recuperado de Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Rebecca_Bennett4/publication/12418137_Development_of_a_Measure_of_Workplace_Deviance/links/00b4952e698583db65000000.pdf
- Bennett, R. & Robinson, S. (30 de noviembre de 2017). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2) Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/256693>
- Casas, J., Repullo, J. y Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Aten Primaria*, 31(8), 527-538. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-35.
- Echeverría C. (01 de junio de 2012). *Métodos Estadísticos para Economía y Gestión* (Cap. VII Análisis Factorial). Recuperado de https://www.u-cursos.cl/usuario/0617d3beb8e5f1887bb3a4c02a7c4292/mi_blog/r/Apuntes_Analisis_Factorial.pdf
- Ferreiro, P. (4 de mayo de 2011). *Nota Técnica - EL OCTOGONO*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD - Escuela de Dirección.
- Montoya, O. (agosto de 2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 1(35). Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5443/2855>
- Morales Vallejo, P. (13 de diciembre de 2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Recuperado de <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%floMuestra.pdf>
- Sims, S. (1992). Ethical rule breaking by employees: a test of social bonding theory. *J. o. Ethics*, 40(2), 101-109.
- Spreitzer, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Universidad de Alicante. (28 de noviembre de 2015). *Práctica 5. Análisis Multivariante con SPSS. Reducción de datos: análisis de componentes principales y factorial*. Recuperado de <https://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de->

[datos-con-spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.html](#)



Anexos

Anexo 1. Matriz de correlaciones – 1ra corrida

	P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 14	P. 15	P. 16	P. 17	P. 18	P. 19	P. 20	P. 21	P. 22	P. 23	P. 24
P. 1		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.001	.004	.001	.162	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.460	.000	.000	.000
P. 2	.000		.000	.006	.000	.000	.008	.000	.000	.002	.000	.020	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.011	.000	.000	.000
P. 3	.000	.000		.001	.001	.000	.010	.000	.001	.009	.076	.006	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.405	.000	.000	.000
P. 4	.000	.006	.001		.000	.000	.000	.000	.032	.002	.000	.006	.002	.001	.000	.007	.000	.009	.000	.171	.129	.084	.135	.003
P. 5	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.002	.000	.005	.018	.422	.000	.035	.012	.000
P. 6	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.002	.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.187	.002	.006	.069	.000
P. 7	.004	.008	.010	.000	.000	.000		.065	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.059	.164	.001	.435	.069	.023	.003	.377	.095	.000
P. 8	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.065		.151	.000	.000	.177	.002	.015	.016	.000	.000	.000	.001	.409	.184	.000	.000	.011
P. 9	.000	.000	.001	.032	.000	.002	.000	.151		.000	.000	.005	.492	.004	.000	.020	.000	.006	.000	.469	.334	.003	.121	.000
P. 10	.001	.002	.009	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.129	.000	.022	.041	.022	.072	.005	.218	.061	.059	.041	.000
P. 11	.004	.000	.076	.000	.000	.019	.000	.000	.000	.000		.080	.003	.000	.425	.095	.004	.128	.032	.068	.001	.015	.001	.000
P. 12	.001	.020	.006	.006	.000	.000	.000	.177	.005	.002	.080		.000	.000	.000	.005	.005	.005	.020	.460	.000	.133	.461	.000
P. 13	.162	.003	.002	.002	.001	.000	.000	.002	.492	.129	.003	.000		.000	.390	.001	.113	.014	.131	.134	.000	.001	.000	.347
P. 14	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.015	.004	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.006	.089	.003	.000	.001	.000
P. 15	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.059	.016	.000	.022	.425	.000	.390	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.398	.000	.013	.000
P. 16	.000	.000	.000	.007	.002	.000	.164	.000	.020	.041	.095	.005	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000
P. 17	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.022	.004	.005	.113	.002	.000	.000		.000	.000	.001	.348	.000	.000	.000
P. 18	.000	.000	.000	.009	.005	.000	.435	.000	.006	.072	.128	.005	.014	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.035	.000	.000	.000
P. 19	.000	.000	.000	.000	.018	.000	.069	.001	.000	.005	.032	.020	.131	.006	.000	.000	.000	.000		.000	.421	.000	.002	.000
P. 20	.000	.009	.000	.171	.422	.187	.023	.409	.469	.218	.068	.460	.134	.089	.000	.000	.001	.000	.000		.053	.000	.004	.003
P. 21	.460	.011	.405	.129	.000	.002	.003	.184	.334	.061	.001	.000	.000	.003	.398	.012	.348	.035	.421	.053		.084	.003	.090
P. 22	.000	.000	.000	.084	.035	.006	.377	.000	.003	.059	.015	.133	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.084		.000	.001
P. 23	.000	.000	.000	.135	.012	.069	.095	.000	.121	.041	.001	.461	.000	.001	.013	.000	.000	.000	.002	.004	.003	.000		.009
P. 24	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.347	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.090	.001	.009	

Nota: a. determinante = 3,612E-12

Nota: P.1 = Pregunta 1 de la encuesta. Así sucesivamente.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Matriz Anti-imagen – 1ra corrida

		P. 1	P. 2	P. 3	P. 4	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 13	P. 14	P. 15	P. 16	P. 17	P. 18	P. 19	P. 20	P. 21	P. 22	P. 23	P. 24
C o r r e l a c i ó n a n t i i m a g e n	P. 1	.914 ^a	.166	-.406	-.030	.008	-.125	.020	-.124	.083	.123	-.228	.005	-.160	-.029	-.082	.115	.010	-.138	-.279	-.092	-.024	.086	-.118	-.304
	P. 2	.166	.763 ^a	-.552	-.233	.262	-.407	.156	-.064	-.440	-.099	-.365	.300	-.449	-.267	.184	-.281	.058	.053	.150	.184	.137	-.093	-.441	.242
	P. 3	-.406	-.552	.816 ^a	.107	-.132	.454	-.369	-.052	.168	.071	.467	-.120	.323	.228	-.080	-.042	.010	-.124	-.120	-.238	-.185	.070	.090	-.206
	P. 4	-.030	-.233	.107	.549 ^a	-.803	.448	-.266	-.233	.117	.193	.271	-.482	.547	-.091	-.334	.077	-.127	-.219	-.192	-.214	-.121	.246	.478	.206
	P. 5	.008	.262	-.132	-.803	.672 ^a	-.530	.149	-.033	-.136	-.209	-.352	.421	-.577	.211	.161	-.062	.019	.290	.289	.072	.356	-.144	-.464	-.141
	P. 6	-.125	-.407	.454	.448	-.530	.677 ^a	-.573	-.227	.212	.187	.597	-.111	.418	.230	-.071	.001	-.107	-.257	-.240	-.218	-.077	.173	.412	-.156
	P. 7	.020	.156	-.369	-.266	.149	-.573	.722 ^a	.264	-.330	-.298	-.406	.033	.030	-.077	.001	-.067	-.053	.349	.238	.263	-.012	.027	-.160	.117
	P. 8	-.124	-.064	-.052	-.233	-.033	-.227	.264	.656 ^a	.247	-.363	-.248	.073	.099	-.316	.348	.118	-.150	-.260	.152	.345	-.514	-.437	.134	-.029
	P. 9	.083	-.440	.168	.117	-.136	.212	-.330	.247	.681 ^a	.091	-.002	-.057	.038	.061	-.048	.431	-.106	-.269	-.294	.133	-.195	-.311	.246	-.295
	P. 10	.123	-.099	.071	.193	-.209	.187	-.298	-.363	.091	.749 ^a	.041	-.057	-.089	.127	-.142	-.033	.330	.077	-.405	.022	.032	.203	-.086	-.181
	P. 11	-.228	-.365	.467	.271	-.352	.597	-.406	-.248	-.002	.041	.589 ^a	-.214	.288	.313	.014	.163	-.126	-.111	-.219	-.127	.132	.001	.170	-.087
	P. 12	.005	.300	-.120	-.482	.421	-.111	.033	.073	-.057	-.057	-.214	.671 ^a	-.591	-.118	.426	-.102	.038	.137	-.013	.112	-.070	-.227	-.484	.129
	P. 13	-.160	-.449	.323	.547	-.577	.418	.030	.099	.038	-.089	.288	-.591	.459 ^a	-.136	-.255	.010	-.148	-.225	.077	-.225	-.262	.244	.633	-.151
	P. 14	-.029	-.267	.228	-.091	.211	.230	-.077	-.316	.061	.127	.313	-.118	-.136	.852 ^a	-.115	.239	-.142	.135	-.168	-.049	.326	.066	-.062	-.020
	P. 15	-.082	.184	-.080	-.334	.161	-.071	.001	.348	-.048	-.142	.014	.426	-.255	-.115	.859 ^a	-.086	-.114	-.273	-.076	.119	-.227	-.268	.000	-.107
	P. 16	.115	-.281	-.042	.077	-.062	.001	-.067	.118	.431	-.033	.163	-.102	.010	.239	-.086	.855 ^a	-.338	-.401	-.161	.004	.142	-.569	.124	.036
	P. 17	.010	.058	.010	-.127	.019	-.107	-.053	-.150	-.106	.330	-.126	.038	-.148	-.142	-.114	-.338	.863 ^a	.197	-.382	.054	-.070	.331	-.298	-.147
	P. 18	-.138	.053	-.124	-.219	.290	-.257	.349	-.260	-.269	.077	-.111	.137	-.225	.135	-.273	-.401	.197	.841 ^a	.062	.024	.299	.158	-.388	.084
	P. 19	-.279	.150	-.120	-.192	.289	-.240	.238	.152	-.294	-.405	-.219	-.013	.077	-.168	-.076	-.161	-.382	.062	.838 ^a	-.091	.073	-.120	.147	.129
	P. 20	-.092	.184	-.238	-.214	.072	-.218	.263	.345	.133	.022	-.127	.112	-.225	-.049	.119	.004	.054	.024	-.091	.755 ^a	-.183	-.195	-.202	-.032
	P. 21	-.024	.137	-.185	-.121	.356	-.077	-.012	-.514	-.195	.032	.132	-.070	-.262	.326	-.227	.142	-.070	.299	.073	-.183	.557 ^a	.019	-.095	.097
	P. 22	.086	-.093	.070	.246	-.144	.173	.027	-.437	-.311	.203	.001	-.227	.244	.066	-.268	-.569	.331	.158	-.120	-.195	.019	.811 ^a	-.031	-.048
	P. 23	-.118	-.441	.090	.478	-.464	.412	-.160	.134	.246	-.086	.170	-.484	.633	-.062	.000	.124	-.298	-.388	.147	-.202	-.095	-.031	.645 ^a	-.086
	P. 24	-.304	.242	-.206	.206	-.141	-.156	.117	-.029	-.295	-.181	-.087	.129	-.151	-.020	-.107	.036	-.147	.084	.129	-.032	.097	-.048	-.086	.897 ^a
a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)																									

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Nota: P.1 = Pregunta 1 de la encuesta. Así sucesivamente.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Matriz de correlaciones – 2da corrida

		P. 1	P. 2	P. 3	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 14	P. 15	P. 16	P. 17	P. 18	P. 19	P. 20	P. 22	P. 23	P. 24
Sig. (unilateral)	P. 1		.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.001	.004	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	P. 2	.000		.000	.000	.000	.008	.000	.000	.002	.000	.020	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000
	P. 3	.000	.000		.001	.000	.010	.000	.001	.009	.076	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	P. 5	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.002	.000	.005	.018	.422	.035	.012	.000
	P. 6	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.002	.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.187	.006	.069	.000
	P. 7	.004	.008	.010	.000	.000		.065	.000	.000	.000	.000	.000	.059	.164	.001	.435	.069	.023	.377	.095	.000
	P. 8	.000	.000	.000	.000	.001	.065		.151	.000	.000	.177	.015	.016	.000	.000	.000	.001	.409	.000	.000	.011
	P. 9	.000	.000	.001	.000	.002	.000	.151		.000	.000	.005	.004	.000	.020	.000	.006	.000	.469	.003	.121	.000
	P. 10	.001	.002	.009	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	.022	.041	.022	.072	.005	.218	.059	.041	.000
	P. 11	.004	.000	.076	.000	.019	.000	.000	.000	.000		.080	.000	.425	.095	.004	.128	.032	.068	.015	.001	.000
	P. 12	.001	.020	.006	.000	.000	.000	.177	.005	.002	.080		.000	.000	.005	.005	.005	.020	.460	.133	.461	.000
	P. 14	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.015	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.000	.006	.089	.000	.001	.000
	P. 15	.000	.000	.000	.001	.000	.059	.016	.000	.022	.425	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000
	P. 16	.000	.000	.000	.002	.000	.164	.000	.020	.041	.095	.005	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	P. 17	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.022	.004	.005	.002	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	P. 18	.000	.000	.000	.005	.000	.435	.000	.006	.072	.128	.005	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	P. 19	.000	.000	.000	.018	.000	.069	.001	.000	.005	.032	.020	.006	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.000
	P. 20	.000	.009	.000	.422	.187	.023	.409	.469	.218	.068	.460	.089	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.004	.003
	P. 22	.000	.000	.000	.035	.006	.377	.000	.003	.059	.015	.133	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001
	P. 23	.000	.000	.000	.012	.069	.095	.000	.121	.041	.001	.461	.001	.013	.000	.000	.000	.002	.004	.000		.009
	P. 24	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.001	.009		

a. Determinante = 3,613E-10

Nota: P.1 = Pregunta 1 de la encuesta. Así sucesivamente.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Matriz anti-imagen – 2da corrida

		P. 1	P. 2	P. 3	P. 5	P. 6	P. 7	P. 8	P. 9	P. 10	P. 11	P. 12	P. 14	P. 15	P. 16	P. 17	P. 18	P. 19	P. 20	P. 22	P. 23	P. 24
Anti-imagen	P. 1	,909 ^a	.108	-.387	-.053	-.087	.053	-.154	.071	.095	-.195	-.125	-.031	-.146	.125	-.018	-.162	-.257	-.150	.130	-.030	-.383
	P. 2	.108	,829 ^a	-.483	.015	-.288	.207	-.006	-.483	-.169	-.294	.063	-.396	.100	-.318	-.006	-.061	.220	.107	.015	-.238	.204
	P. 3	-.387	-.483	,823 ^a	.059	.422	-.461	-.221	.159	.138	.469	.045	.341	-.056	-.025	.045	-.040	-.177	-.227	.012	-.133	-.143
	P. 5	-.053	.015	.059	,900 ^a	-.312	-.062	-.151	-.006	-.184	-.321	.056	.105	-.114	-.079	-.141	.074	.294	-.131	.110	-.060	-.080
	P. 6	-.087	-.288	.422	-.312	,738 ^a	-.608	-.240	.202	.180	.542	.294	.346	.136	-.034	-.033	-.172	-.244	-.109	.040	.158	-.230
	P. 7	.053	.207	-.461	-.062	-.608	,679 ^a	.198	-.318	-.221	-.425	-.017	-.091	-.082	-.043	-.072	.359	.158	.266	.072	-.179	.273
	P. 8	-.154	-.006	-.221	-.151	-.240	.198	,680 ^a	.241	-.337	-.171	-.078	-.214	.207	.281	-.270	-.205	.134	.280	-.494	.267	.177
	P. 9	.071	-.483	.159	-.006	.202	-.318	.241	,669 ^a	.066	.014	-.078	.139	-.080	.468	-.121	-.217	-.264	.116	-.344	.296	-.354
	P. 10	.095	-.169	.138	-.184	.180	-.221	-.337	.066	,746 ^a	.031	-.077	.134	-.115	-.060	.356	.100	-.350	.038	.204	-.103	-.333
	P. 11	-.195	-.294	.469	-.321	.542	-.425	-.171	.014	.031	,612 ^a	.043	.334	.221	.129	-.058	-.097	-.257	.005	-.118	-.069	-.118
	P. 12	-.125	.063	.045	.056	.294	-.017	-.078	-.078	-.077	.043	,895 ^a	-.187	.244	-.062	-.116	.057	.004	-.139	-.055	-.114	.169
	P. 14	-.031	-.396	.341	.105	.346	-.091	-.214	.139	.134	.334	-.187	,833 ^a	-.076	.213	-.140	.030	-.217	-.008	.085	.009	-.056
	P. 15	-.146	.100	-.056	-.114	.136	-.082	.207	-.080	-.115	.221	.244	-.076	,898 ^a	-.023	-.227	-.339	-.106	-.045	-.176	.326	-.062
	P. 16	.125	-.318	-.025	-.079	-.034	-.043	.281	.468	-.060	.129	-.062	.213	-.023	,829 ^a	-.326	-.463	-.164	.056	-.631	.126	.001
	P. 17	-.018	-.006	.045	-.141	-.033	-.072	-.270	-.121	.356	-.058	-.116	-.140	-.227	-.326	,839 ^a	.203	-.401	-.014	.408	-.255	-.160
	P. 18	-.162	-.061	-.040	.074	-.172	.359	-.205	-.217	.100	-.097	.057	.030	-.339	-.463	.203	,873 ^a	.024	.026	.232	-.347	.089
	P. 19	-.257	.220	-.177	.294	-.244	.158	.134	-.264	-.350	-.257	.004	-.217	-.106	-.164	-.401	.024	,832 ^a	-.088	-.121	.188	.263
	P. 20	-.150	.107	-.227	-.131	-.109	.266	.280	.116	.038	.005	-.139	-.008	-.045	.056	-.014	.026	-.088	,851 ^a	-.117	-.035	-.018
	P. 22	.130	.015	.012	.110	.040	.072	-.494	-.344	.204	-.118	-.055	.085	-.176	-.631	.408	.232	-.121	-.117	,797 ^a	-.294	-.069
	P. 23	-.030	-.238	-.133	-.060	.158	-.179	.267	.296	-.103	-.069	-.114	.009	.326	.126	-.255	-.347	.188	-.035	-.294	,810 ^a	-.069
	P. 24	-.383	.204	-.143	-.080	-.230	.273	.177	-.354	-.333	-.118	.169	-.056	-.062	.001	-.160	.089	.263	-.018	-.069	-.069	,857 ^a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Nota ¹: P.1 = Pregunta 1 de la encuesta. Así sucesivamente.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Matriz de componente rotado

	Componente			
	1	2	3	4
22. ¿Hablas de asuntos confidenciales de la empresa con amigos o familiares?	.842	.321	.053	.023
23. ¿Has usado drogas o alcohol en el trabajo?	.832	.087	.011	.135
16. ¿Te has llevado a tu casa sin permiso algún objeto de la empresa y no lo has devuelto?	.802	.445	.238	-.097
2. ¿Faltas al trabajo por razones no médicas?	.789	.351	.128	.245
18. ¿Sales antes de tu horario de salida, sin permiso de tu jefe?	.749	.514	.191	-.109
3. ¿Justificas tus faltas al trabajo con mentiras?	.667	.578	.216	.027
8. ¿No sigue los procedimientos?	.625	.037	.110	.314
19. ¿Repites rumores de sobre compañeros de trabajo?	.324	.817	.043	.155
15. ¿Usas equipos y/o instalaciones y/o tiempo de la empresa para temas personales?	.261	.803	.313	-.075
1. ¿Llegas tarde al trabajo	.363	.747	.270	.169
17. ¿Alguna vez has dicho que terminaste un trabajo que aún no habías terminado?	.295	.708	.184	.244
24. ¿Arrastras tu trabajo para pasar horas extras?	.090	.609	.492	.331
20. ¿Tomas más tiempo del debido en periodos de descanso (almuerzos, refrigerios, breaks)?	.240	.599	-.007	-.399
6. No respetas las señales de seguridad	.161	.256	.857	.155
12. ¿Hablas mal de "ABC Hija" cuando conversas con amigos o familiares?	.034	-.204	-.852	-.021
14. ¿Hablas mal de tu jefe cuando conversas con amigos o familiares?	-.327	-.116	-.785	-.128
5. ¿Descuidas el mobiliario de la empresa?	.168	.117	.739	.456
7. ¿No aportas ideas de mejora?	-.017	.037	.629	.603
11. ¿No reportas o corriges cuando vez alguien hace algo malo?	.243	-.023	.133	.815
9. ¿Ejecutas tu trabajo más lentamente de lo que podrías hacerlo?	.002	.520	.085	.625
10. ¿No reportas cuando encuentras algún desperfecto en equipos o instalaciones?	.146	.088	.350	.622

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Nota: Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Guía de entrevista

Entrevistas en profundidad a personal de ABC Hija

Buenos días/ tardes. Mi nombre es... y nos encontramos realizando un estudio sobre el efecto que produjo el cambio de “La Estatal” a “ABC Hija”. En este sentido, el objetivo es conocer sus opiniones para colaborar con el desarrollo de este estudio. Por lo cual, siéntase libre de compartir sus ideas, aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es que su opinión sea sincera.

Debemos dejar en claro que sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y no permitirá identificar al participante. Muchas gracias por su apoyo y tiempo.

Datos Personales:

- 1.- ¿Cuál es el cargo que actualmente usted desempeña? ¿Cuánto tiempo viene desempeñando este cargo?
- 2.- ¿Antes de estar en “ABC Hija” que cargo tenía en “La Estatal” y por cuánto tiempo?
- 3.- ¿Cuál es su grado de estudio?

Imagen de “La Estatal”

- 4.- ¿Qué significó “La Estatal” para usted? ¿En qué situaciones significó eso?
- 5.- ¿Extraña a “La Estatal”?

En caso de mencionar SÍ, preguntar:

a.- ¿Qué es lo que más extraña de “La Estatal” ?, me podría hablar más sobre ello. ¿Qué es lo que menos extraña de “La Estatal”?

En caso de responder NO, preguntar:

b.- ¿Por qué no extraña a “La Estatal” ?, ¿me podría hablar más sobre eso?

Impacto del cambio de “La Estatal” a “ABC Hija”

A continuación, queremos saber su percepción sobre las diversas situaciones que se presentaron cuando “La Estatal” pasó a ser “ABC Hija”.

6.- ¿Te impactó el cambio de “La Estatal” a “ABC Hija”?

a. En caso de mencionar SÍ, preguntar:

¿Cómo te impactó? ¿Observa algunas diferencias? ¿Por ejemplo? En cada uno de los puntos que menciona (beneficios, salarios, etc.), me podría indicar las diferencias.

7.- ¿Sientes que has perdido o ganado con el cambio? ¿Por qué sientes eso?

8.- ¿Crees que este cambio afectó también a tus compañeros, quienes pertenecían a “La Estatal”?

En caso de mencionar SÍ, preguntar:

¿Cómo crees que les afectó a ellos? Me podrías dar algunos ejemplos.

9.- ¿Crees que este cambio afectó también a tus otros compañeros que ingresaron directamente mediante “ABC Hija”?

¿Cómo crees que les afectó a ellos? Me podrías dar algunos ejemplos (beneficios, sueldos, etc.).

10.- ¿Consideras que la empresa gestionó adecuadamente el cambio de “La Estatal” a “ABC Hija”?

En caso de mencionar SÍ, preguntar:

a. ¿Puedes decirme cuáles fueron las acciones que hizo bien la empresa? Puedes darme algunos ejemplos.

En caso de mencionar NO, preguntar:

b. ¿Qué cambiarías de lo que hizo la empresa? ¿Cómo lo hubieras hecho diferente?

Imagen de “ABC Hija”

11.- ¿Qué significa “ABC Hija” para ti en estos momentos? ¿Cómo te sientes actualmente en “ABC Hija”?

12.- ¿Podrías indicarme tres aspectos positivos y cuáles son los negativos?

13.- ¿Qué diferencias encuentras entre la gerencia actual de “La Estatal” y la gerencia anterior de “ABC Hija”?

¿Crees que “ABC Hija” continúa con la visión de “La Estatal”?

Cierre

Para terminar, ¿cómo usted cree que “ABC Hija” puede mejorar y/o cambiar para que todos los trabajadores, tanto los que antes formaban parte de “La Estatal” y los que entraron directamente por “ABC Hija”, se sientan mejor en su lugar de trabajo? Finalmente, ¿Le gustaría hacer algún otro comentario?

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Encuesta ESTUDIO “CORPODES”

Periodo: Julio 2019

A continuación, se presentará una lista de comportamiento, para lo cual solicitaremos lo siguiente:

Grado de instrucción	☐	Secundaria	☐	Técnico	☐	Universitario	☐	Post grado	☐
¿Es Ex Estatal?	☐	SÍ	☐	NO	☐	Antigüedad en la empresa	☐	☐	☐
Tipo de Trabajo	☐	Operativo	☐	Administrativo	☐				
Edad	☐								

P1.- En una escala del 1 al 7, donde 1 es Nunca y 7 es Siempre; ¿Con qué frecuencia suele realizar los siguientes comportamientos?

P2.- ¿Qué grupo realiza más estos comportamientos? P2.1 Nadie, P2.2 RHH, P3.3 Ex Estatal, P3.4 ABC Operativo y P3.5 ABC Administrativo

P3.- ¿Este comportamiento lo practicaba antes en otras empresas? P3.1 SI y P3.2 NO

P4.- Sólo si respondió NO en pregunta 3 (P3.) ¿Por qué cambió su comportamiento?

COMPORTAMIENTO		P1. ¿Con qué frecuencia...? Donde 1= NUNCA y 7 = SIEMPRE							P2. Grupos que realizan más estos comportamientos (Elegir solo 1)					P3. ¿Lo hace antes?		P4. Solo si marco NO en la pregunta P3 ¿Por qué cambio su comportamiento?
		1	2	3	4	5	6	7	P2.1 Nadie	P2.2 RR.HH.	P3.3 Ex “La Estatal”	P3.4 Trabajo ABC Operativo	P3.5 Trabajo ABC Adm.	P3.1 SÍ	P3.2 NO	
1	¿Llegas tarde al trabajo?															
2	¿Faltas al trabajo por razones no médicas?															
3	¿Justificas tus faltas al trabajo con mentiras?															
4	¿Cuidas los equipos de la empresa como si fueran tuyos?															
5	¿Cuidas el mobiliario de la empresa como si fuera tuyo?															
6	¿Respetas las señales de seguridad?															
7	¿Aportas ideas de mejora?															
8	¿Sigues los procedimientos correctamente?															
9	¿Ejecutas tu trabajo más lentamente de lo que podrías hacerlo?															
10	¿Reportas cuando encuentras algún desperfecto en equipos o instalaciones?															
Continuación...																

COMPORTAMIENTO		P1. ¿Con qué frecuencia...? Donde 1= NUNCA y 7 = SIEMPRE							P2. Grupos que realizan más estos comportamientos (Elegir solo 1)					P3. ¿Lo hace antes?		P4. Solo si marco NO en pregunta P3 ¿Por qué cambio su comportamiento?
		1	2	3	4	5	6	7	P2.1 Nadie	P2.2 RRHH	P3.3 Ex La Estatál	P3.4 Trabajo ABC Operativo	P3.5 Trabajo ABC Adm.	P3.1 SÍ	P3.2 NO	
11	¿Reportas a algún superior o corriges cuando ves que alguien hace algo malo?															
12	¿Hablas bien de “ABC Hija” cuando conversas con amigos o familiares?															
13	¿Hablas bien de tu área cuando conversas con amigos o familiares?															
14	¿Hablas bien de tu jefe cuando conversas con amigos o familiares?															
15	¿Usas equipos y/o instalaciones y/o tiempo de la empresa para temas personales?															
16	¿Te has llevado a tu casa sin permiso algún objeto de la empresa y no lo has devuelto?															
17	¿Alguna vez has dicho que terminaste un trabajo que aún no habías terminado?															
18	¿Sales antes de tu horario de salida, sin permiso de tu jefe?															
19	¿Repites rumores de sobre compañeros de trabajo?															
20	¿Tomas más tiempo del debido en periodos de descanso (almuerzos, refrigerios, breaks)?															
21	¿Le haces caso a tu jefe cuando te da instrucciones?															
22	¿Hablas de asuntos confidenciales de la empresa con amigos o familiares?															
23	¿Has usado drogas o alcohol en el trabajo?															
24	¿Arrastras tu trabajo para pasar horas extras?															
25	¿Te esmeras mucho en el desempeño de tus funciones?															
Continuación...																

COMPORTAMIENTO		P1. ¿Con qué frecuencia...? Donde 1= NUNCA y 7 = SIEMPRE							P2. Grupos que realizan más estos comportamientos (Elegir solo 1)					P3. ¿Lo hace antes?		P4. Solo si marco NO en pregunta P3 ¿Por qué cambio su comportamiento?
		1	2	3	4	5	6	7	P2.1 Nadie	P2.2 RRHH	P3.3 Ex La Estatal	P3.4 Trabajo ABC Operativo	P3.5 Trabajo ABC Adm.	P3.1 SÍ	P3.2 NO	
26	¿El trabajo que desempeñas está relacionado a lo que estudiaste o a la preparación que tuviste?															
27	¿Te sientes cómodo realizando la labor que desempeñas?															
28	¿Consideras que tu trabajo aporta al logro de los objetivos de la empresa?															
29	¿Consideras que la empresa valora tu trabajo o tus aportes?															

Fuente: elaboración propia



