

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA



**IMPLICACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE
UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA REGIÓN SUR DEL PERÚ”**

Tesis presentada por los bachilleres:

Bernabé Maldonado Arata

Juan José Soza Herrera

Para optar el Título profesional de

Licenciado en Psicología

Arequipa – Perú

2016

ÍNDICE

Resumen	3
Abstract	4
CAPITULO I Marco Teórico	5
Introducción	6
Problema	7
Variables	7
Objetivos	7
Antecedentes teóricos	8
Cultura organizacional	10
Elementos de la cultura organizacional	13
Subculturas	21
Implicación	23
Empoderamiento	24
Orientación al equipo	26
Desarrollo de capacidades	28
Modelo de organización de Denison	29
Implicación	30
Consistencia.....	30
Adaptabilidad	31
Misión	32
Clima organizacional	32
Elementos del clima organizacional	34
Escala de clima organizacional de Moss	36
Relaciones	37
Autorrealización	38
Estabilidad y cambio	38
Hipótesis	39
CAPITULO II Diseño Metodológico	40

Tipo y diseño de investigación	41
Técnicas e instrumentos	41
Instrumentos	41
Denison organizational culture survey	41
Work enviroment scale	42
Criterios de recolección de datos	43
Población y muestra	43
Tipo de muestreo	43
CAPITULO III Resultados	44
Discusión	57
Conclusiones	59
Sugerencias	61
Referencias	63
Anexos	69



DEDICATORIA

*A mis padres que desde el cielo y la
tierra velan por mí a cada segundo.*

Bernabe Maldonado Arata



*A mis abuelos y a mis padres
que me apoyaron en cada uno de mis
objetivos y sobre todo en
seguir esta hermosa profesión.*

Juan José Soza Herrera

AGRADECIMIENTO

A mis docentes Raul Guzmán, Hector Martinez y Alfonso Diaz por guiarme y brindarme los conocimientos para ejercer esta profesión y a Yhonny Palomino, Henry Peralta, Renzo Marconi y María Ezratyt por ser los primeros mentores en mi rol profesional como psicólogo.

Juan Jose Soza Herrera



*A todos los docentes de la Universidad Católica de Santa
María, que cada día fueron piezas claves
para poder culminar los estudios de esta
carrera fascinante*

Bernabe Maldonado Arata

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar si existe una implicación en la cultura organizacional y clima organizacional de una cooperativa de ahorro y crédito en la región sur del Perú. Dicha relación permite conocer indicadores más precisos como el empoderamiento, el desarrollo de capacidades y la orientación al equipo de la implicación en la cultura organizacional para la gestión adecuada del clima organizacional.

La investigación es de tipo transeccional, descriptivo – correlacional. Para llevarla a cabo se determinó una población de 79 colaboradores. Los instrumentos seleccionados fueron el Work Enviroment Scale de Moss para el clima organizacional y el Denison Organizational Culture Survey para el de cultura organizacional, ambos instrumentos fueron validados y adaptados al español por investigadores de la Universidad Autónoma de México previamente cuyos niveles de confiabilidad son 0,97 y 0.84 respectivamente, así mismo fueron validadas por una prueba piloto evidenciando así óptimas características psicométricas.

Se obtuvieron los siguientes resultados: el 78, 5% de colaboradores manifiestan que existe una presencia adecuada de implicación y el 57% manifiestan que hay una tendencia buena de clima organizacional. Se ha comprobado una correlación significativa y positiva entre las variables de implicación de la cultura organizacional y el clima organizacional.

Palabras clave: Cultura organizacional, implicación, clima organizacional

ABSTRACT

This research has as main objective to determine the correlation between the extent of involvement of organizational culture and organizational climate. This relationship allows us to know more precise indicators such as empowerment, skills development and guidance team involvement in organizational culture for the proper management of organizational climate.

The research is transactional descriptive - correlational. To carry out a population of 79 employees was determined. Selected instruments were the Work Environment Scale Moss for organizational climate and the Denison Organizational Culture Survey for organizational culture, both instruments were validated and adapted to Spanish by researchers from the Autonomous University of Mexico previously whose confidence levels are 0, 97 and 0.84 respectively, likewise they were validated by a pilot thus showing optimal psychometric characteristics.

The following results were obtained: 78, 5% employees claim that there is an adequate presence of involvement and 57% state that there is a good organizational climate trend. It has been found a significant positive correlation between the variables of involvement of organizational culture and organizational climate.

Keywords: organizational culture, involvement, organizational environment



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la Psicología Organizacional, se habla de cultura organizacional. Las empresas cuentan con un informe de cultura organizacional, con diferentes parámetros a seguir de acuerdo a su política institucional, el clima organizacional es la base del trabajo y desempeño diario de todos los trabajadores, asimismo, existe una relación entre la presencia notable de la “Implicación” como dimensión de la cultura organizacional y el nivel superior al promedio del clima organizacional.

El empoderamiento y la convicción de ser parte del desarrollo de la organización influyen en el desempeño de las labores, el trabajador al sentirse un engranaje importante en el desarrollo y crecimiento de la empresa tiene un mayor desarrollo en sus actividades diarias. De acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores hacia la organización puede generar y contribuir a mejores resultados e indicadores de producción. Estos conceptos previos son los puntos de partida de la presente investigación, de esta manera tendremos una visión clara de los indicadores cuantitativos y servir como referencia en futuras investigaciones que puedan profundizar las variables de esta investigación y puedan proyectar soluciones y modelos de desarrollo en las organizaciones.

En las diferentes investigaciones se ve con gran importancia el trabajo del clima, la cultura organizacional y la implicación de sus trabajadores. Nuestro principal objetivo es determinar la relación existente entre la implicación en la cultura organizacional y el clima organizacional de esta manera aportar al desarrollo de la investigación en la psicología organizacional y de los recursos humanos en nuestra región del país y a su vez dar información que beneficie a las empresas para que a partir de las mismas puedan fortalecer el trabajo de sus colaboradores.

Problema

¿Existe una relación entre la implicación en la cultura organizacional y el clima organizacional de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú?

Variables

Variable 1: Implicación de la Cultura Organizacional

Definición operacional: Es el empoderamiento de los colaboradores, la construcción individual en relación a los equipos y el desarrollo de capacidades dentro de la organización. (Denison, 2001). Los mismos que en nuestra investigación corresponden a la medición del empoderamiento, desarrollo de capacidades y orientación al equipo

Variable 2: Clima Organizacional

Definición operacional: Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas. (Schneider y Hall 1972). Los que en la presente investigación serán medidos como relaciones, autorrealización, estabilidad y cambio.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación existente entre la implicación en la cultura organizacional y el clima organizacional de las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

Objetivos específicos

-Precisar la cultura organizacional de las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

-Describir la implicación de cultura organizacional de las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

-Analizar el clima organizacional de las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

-Determinar la relación entre el indicador de orientación al equipo y el clima organizacional de las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

-Desarrollar la relación entre el indicador de desarrollo de capacidades y el clima organizacional de las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

-Establecer la relación entre el indicador de empoderamiento y el clima organizacional de las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

Antecedentes teóricos

Pollack (2001) realizó una investigación de comunicación interna y clima organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A. hizo un análisis de la relación que tiene la política empresarial del departamento de recursos humanos, la comunicación interna y el clima organizacional.

Quevedo (2003) realizó su investigación con el principal objetivo de plantear una herramienta eficaz para medir el clima organizacional con una base teórica muy sólida, que le permita y asegure medir todos los factores influyentes en el desarrollo de una empresa.

Bonavia, Prado y Garcia-Hernandez (2010) realizaron su investigación con un grupo de estudiantes de la Universidad Politécnica de Valencia para adaptar el “Deninson Organizational Culture Survey” a habla hispana.

Martinez (2010) realizó una investigación sobre la cultura organizacional a partir de dos prácticas, la primera fue la identificación de elementos mínimos que deben considerarse para examinar la congruencia de un determinado modelo de cultura organizacional. La segunda fue un análisis exploratorio sobre las relaciones entre cultura organizacional y desempeño laboral con base al modelo de Denison.

Barreto y Bonilla (2011) realizaron su investigación en una empresa de desarrollo ambiental donde relacionaron el perfil cultural y el desempeño organizacional a base del modelo de cultura organizacional de Denison.

Alvarez (2011) realizó una investigación de la cultura y clima organizacional como factores relevantes en la eficacia de los colaboradores en el Instituto de Oftalmología.

Zurita (2015) realizó su investigación con el objetivo de describir y relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral de una empresa de servicios estéticos con los cuestionarios de Sonia Palma.

Astorga (2015) realizó su investigación en una empresa industrial, en la que el objetivo principal fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el sistema de retención del talento.

Cultura organizacional

Etimológicamente la palabra cultura proviene del latín *Cultus* (cultivado) y *Una* (resultado de una acción). La palabra cultura es un término que tiene muchos significados, pero, en el uso habitual se utiliza para dos conceptos diferentes, uno a la relación del gusto y preferencia a las bellas artes y el otro concepto al conjunto de saberes y conductos de determinados grupos sociales y organizaciones.

El término de cultura a lo largo del tiempo ha sido una combinación de características y distintivos afectivos y espirituales, que definen un grupo social en un determinado contexto cronológico. Así mismo incluye modelos de vida, tradiciones y creencias del grupo social respectivo.

Sills (1974) que define a la cultura como “formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de cultural son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas”

Hasta la década de los ochenta, el concepto de cultura se enfocaba a la actividad producto de la interacción social, ya que en esos años Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997), asociaron ese concepto antropológico y social a las organizaciones.

Phegan (1998), mencionó que en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Las grandes satisfacciones, y el grado de compromiso al que hace referencia, solo pueden ser logradas mediante un efectivo modelo cultural de la organización hacia sus colaboradores y por ende, el nivel de clima

organizacional, ya que este indicador es determinado por el modelo de cultura organizacional predominante de la institución.

Ellos hicieron un estudio comparativo de las organizaciones más exitosas, llegando a la conclusión de que compartían elementos como orientación al cliente, autonomía, productividad, dirección de valores y eficiencia.

Otro estudio como el de Hofstede (citado por Hunt, 1993), evidenció la influencia de la cultura social en las organizaciones. El objetivo principal de esta investigación fue la comparación entre organizaciones de Japón y de Estados Unidos, concluyendo que ciertos elementos culturales como el consenso grupal y el individualismo eran rasgos característicos de cada cultura. Estos estudios permitieron establecer un nuevo concepto, el de cultura organizacional, constituyéndose este concepto en un factor clave para el éxito de las organizaciones.

La cultura organizacional fue definida por otros investigadores como la interacción de valores, actitudes y comportamientos en común de miembros de una organización o institución, así mismo los artefactos culturales como el estilo de administración, liderazgo y diseño, transmiten una filosofía propia por cada organización, logrando así sociabilizar a los miembros, motivarlos para las actividades y facilitando la unión y compromiso con la misión de la organización.(Furham, 2001)

Chiavenato (1989) definió la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización...”

Valle (1995) presenta a la cultura de una organización es “... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.”

García y Dolan (1997) establecen la cultura como “...la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...”

Guedez (1998) definió a la cultura como “... el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización”.

Serna (1997) presenta a la cultura como “... el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”.

Podemos definir la cultura organizacional como las características que identifican a una organización y la diferencian de las demás, logrando que sus miembros se sientan implicados en dicha organización, ya que siendo parte de la misma se comparten valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje

La cultura organizacional se basa en tres premisas, la primera que la cultura está asociada de manera influyente en la productividad de la organización, la segunda, que las características particulares de cada organización determina sus resultados en general, y la tercera, que se puede lograr un cambio en la productividad gestionando las características particulares de la cultura organizacional.(Furnham, 2001)

Para Chiavenato (2004) la cultura organizacional en general tiene seis principales características que se presentan en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada

organización: a) Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas. b) Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias. c) Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan. d) Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o clientes. e) Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. f) Clima de la organización: es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

La función principal de la cultura de las organizaciones no puede ser otra que la de guiar las conductas hacia los modelos de acción que convienen a la organización y su visión (Lucas, 1997).

La cultura cumple varias funciones en la organización según O'Reilly (1996) (citado por Robbins, 2004): 1. Definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. 2. Transmitir una sensación de identidad a los integrantes. 3. Facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supere los intereses personales. 4) Aumentar la estabilidad de sistemas. 5) Crear sentidos y permitir el control, orientar y da forma a las actitudes de los empleados.

Elementos de la Cultura organizacional.

Cameron y Quinn (1999) refieren que “a lo largo del tiempo son muchos los elementos y dimensiones que se van asimilando a las culturas de las diversas organizaciones también, alegan que podría deberse a la amplitud de conceptos y la globalidad de indicadores interrelacionados que comprenden.”

Los elementos de la cultura organizacional son básicamente cuatro: a) Las técnicas como el uso de los instrumentos de evaluación. b) El código simbólico, básicamente plasmado en el lenguaje. c) Modelos de la realidad como ideas generales que dan explicaciones a la vida. d) El mundo normativo que son el conjunto de creencias, valores, normas y sanciones. (Lucas ,1997)

Cruz (2001) en mención a “los elementos de la cultura organizacional refiere que ningún elemento de forma aislada puede determinar alguna cultura, y que los factores que constituyen y una fuerte consolidación son los valores y normas.”

Schein (citado por Chiavenato, 2004) considera que “la cultura de una organización tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. En la capa II están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente. En esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas”

Son cuatro elementos para tomar en consideración en el estudio de las culturas corporativas: 1) Los valores como medula de la cultura, los valores le dan un sentido de dirección común a los colaboradores de una organización y establecen un modelo de comportamiento. 2) Los Héroes, son miembros que personifican los valores y sintetizan la fuerza de cada organización. 3) Los rituales, son ritos que guían la conducta de la vida corporativa, dramatizando los valores particulares de las organizaciones. 4) Las comunicaciones, los colaboradores desempeñan un papel paralelo dentro de sus organizaciones como espías, murmuradores y narradores de historias y mitos. Deal y Kennedy (1985)

Serna (2003) menciona que la cultura organizacional tiene los siguientes elementos formativos: 1) Los fundadores 2) El estilo de dirección 3) La claridad de los principios organizacionales 4) Autonomía individual 5) Valores y creencias compartidas 6) La estructura 7) Sistema de apoyo 8) Sistemas de recompensas 9) El estímulo al riesgo 10) El talento humano.

Al revisar las definiciones anteriores y al profundizar los estudios de la cultura organizacional nos percatamos que son muchas los elementos que se pueden considerar para las investigaciones y planes de mejorar. A continuación se presenta un cuadro en donde se da a conocer modelos metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional en la cual se mostraran las características, aspectos claves, limitaciones y ventajas que diferentes autores utilizan para evaluar la cultura organizacional.

Cuadro 1: Modelos Metodológicos precedentes para el estudio de la cultura organizacional

Autor (es)	Características	Aspectos claves	Limitaciones/ventajas
Edgar Schein (1985)	El enfoque que sigue estos investigadores se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los colaboradores que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> - Relación de la empresa con el entorno. - Naturaleza de la realidad y la verdad. - Naturaleza del género humano. - Naturaleza de la actividad humana. - Naturaleza de las relaciones humanas 	<p>No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico de cultura.</p> <p>Define los niveles en que se manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artefactos visibles - Valores - Presunciones básicas <p>Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral</p>
Lorsch (1986)	Propone cuestionarios a ser contestados por los directivos de la	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias acerca de los objetivos - Creencias acerca de 	No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la

	empresa mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	<p>las competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creencias acerca de Recursos Humanos - Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercado 	<p>cultura de una organización.</p> <p>El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles más profundos como los paradigmas.</p> <p>Provee las herramientas para el diagnóstico.</p>
Boyer y Equilbey (1986)	Identifica la cultura recopilando datos mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización. Utiliza datos previamente elaborados por la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Historias: dirigentes, estructuras, relaciones empresa-entorno, grupos de poder. - Fundadores: formación, procedencia, motivación. - Signos y símbolos: ritos, slogans, actitudes, comportamientos, historias. - Valores declarados - Oficio 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en el que el investigadores debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>El análisis se queda a nivel de los valores. Se centra en el lado humano de la organización.</p> <p>Relaciona un conjunto de variables que caracterizan la cultura organizacional.</p> <p>Propone los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.</p>
Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura de la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	<p>Se centra en siete aspectos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cómo se define la estrategia - Cómo se toman las decisiones - Cómo se distribuye el poder - Cómo son las relaciones internas 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en el que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>El análisis se queda a nivel de los valores.</p> <p>No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos que se tienen de las personas - Cómo se realiza la promoción de los empleados - Qué aspectos son difíciles de cambiar 	<p>Incluye elementos de gestión y cambio, así como el comportamiento organizacional.</p> <p>Incluye la proyección de la cultura deseada.</p>
Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad de los miembros - Énfasis en el grupo - El enfoque hacia las personas - Integración en entidades - El control - Tolerancia al riesgo - Perfil hacia los fines o los medios - Enfoque hacia un sistema abierto 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en el que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes.</p> <p>Reconoce un conjunto amplio de variable que identifica la cultura.</p> <p>Es un instrumento sencillo pero de largo alcance</p>
Calori, Livian y Sanin (1989)	<p>Proponen un cuestionario que incluye 60 items.</p> <p>Incluyen preguntas sobre la gestión gerencial.</p> <p>Una vez obtenida la información se procede a la identificación de los componentes de la cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los valores morales y relacionales como la integridad, confianza, autoridad, orden y respeto a las reglas, competencia, individualismo cooperación, espíritu de equipo, actitud ante el cambio y la innovación entre los más importantes 	<p>No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>El análisis considera solo el nivel de los valores.</p> <p>La clasificación de los valores se hace únicamente en dos categorías.</p> <p>Toma en cuenta elementos de la gestión gerencial.</p> <p>Analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Los valores económicos como las relaciones con los clientes, proximidad, dedicación, compromiso y saber hacer del personal, desempeño de la empresa, rentabilidad y productividad. 	conocimiento del personal.
<p>Peréz Narbona (1991)</p>	<p>Utiliza la observación y la entrevista para indagar acerca de una amplia gama de aspectos.</p>	<p>Los jefes, las personas, el tiempo, el espacio, las potencialidades de las personas, relaciones entre personas, relaciones empresariales de autoridad, relaciones informales, tecnológicas relaciones sobre el entorno, subcultura existentes.</p>	<p>No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de estos niveles.</p> <p>No establece la utilización de instrumentos de diagnóstico.</p> <p>Considera el nivel de las presunciones, elementos de gestión empresarial, así como un conjunto importante de variables que caracterizan la cultura organizacional.</p>
<p>Thevénet (1992)</p>	<p>Se basa en la búsqueda de una hipótesis y la verificación de la misma a través del trabajo grupal.</p> <p>Hace énfasis en el desarrollo organizacional como método de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fundador - Historia - Oficio - Valores - Signos 	<p>Define métodos e instrumentos.</p> <p>Define las etapas en que se manifiesta la cultura.</p> <p>Es amplio en el análisis de los elementos para la auditoria cultural.</p>

	intervención.		
García y Shimon (1997)	Proponen un procedimiento para poner en práctica la dirección por valores, diferenciando cuatro fases en el proceso.	<p>Fase 0: existencia de liderazgo.</p> <p>Fase I: valores esenciales compartidos.</p> <p>Fase II: desarrollo de equipos de proyectos.</p> <p>Fase III: política de personal basada en valores.</p> <p>Fase IV: Auditoría de valores operativos, también denominada auditoría cultural.</p> <p>En esta última fase se mide la coherencia del discurso directivo sobre la filosofía de la empresa y los datos obtenidos de la realidad sobre tal discurso.</p>	<p>El análisis se queda a nivel de los valores y no llega a nivel de los paradigmas.</p> <p>Definen los niveles en que se manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel observable o explícito - Nivel nuclear o implícito <p>Reconoce el papel fundamental del liderazgo en la formación de la cultura y durante los procesos de cambio.</p>

Fuente: Adaptado de Alabart y Portuondo (2002)

Desde que se generalizó y adoptó el concepto de cultura organizacional se han generado, revisado y actualizado otros instrumentos para diagnosticarla. En el siguiente cuadro observaremos cuatro instrumentos para el diagnóstico de la cultura organizacional.

Cuadro 2: Instrumentos para el diagnóstico de la cultura organizacional

Nombre	Dimensiones culturales y resultados obtenidos	Nº de Items	Naturaleza de la Escala
Competing Values Framework Camero y Queen 1991	<ul style="list-style-type: none"> - Clima de los empleados - Estilos de liderazgo - Sistema de creación de nexus - Priorización de objetivos 	16	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura, los

	Los resultados se expresan en cuatro tipos de culturas, Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado, las empresas usualmente tienen más de uno de estos tipos.		encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de que tan similar es cada escenario a su propia organización.
Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987	Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización.	120	Escala de Likert de 5 puntos
Harrison's Organizational Ideology Quistionnaire Harrison 1975	Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordena según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en términos de orientación al poder, roles, resultados y personas	16	Los encuestados responden declaraciones que se clasifican dependiendo de qué tan representativos son de las actitudes y de las creencias de las organizaciones y el encuestado, escala de 6

			puntos.
Mackenzie's Culture Questionnaire MacKenzie 1995	Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflictos, estilo de dirección, liderazgo y confianza	76	Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su organización.

Fuente: Scott (2003)

Subculturas organizacionales

Existen investigaciones que avalan la idea de que existen subculturas organizacionales, sobre todo al referenciar el concepto de presentar a la cultura como unidades compuestas, prevaleciendo las interacciones que se dan entre los colaboradores y las percepciones que forman el conjunto estructurado de la organización.

Un indicador muy influyente para revalidar el concepto de subcultura es por presencia de división del trabajo, que según Schein (1982) es el proceso por el cual se especifican los medios para llegar a un determinado objetivo organizacional, cada uno de estos medios se convierte en un propósito para el grupo de personas a quienes se les ha asignado ese medio. Así toda organización puede verse como un sistema de medios y fines encadenados.

Deal y Kennedy (1985) señalaron que todas las organizaciones presentan subculturas porque las diferencias funcionales, tienen características propias y especiales dentro del ambiente de trabajo.

La subcultura organizacional es el subconjunto de colaboradores de una organización que tienen una regulada interacción, se consideran a sí mismos como un grupo diferente de los demás de la organización.

En cuanto al concepto de subcultura organizacional, nos menciona: “es más adecuado hablar de organización cultural que de cultura organizacional, para enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en conjunto” Sanchez (2006).

Este conjunto de características que comparten los miembros de una organización y que los diferencian de otra, también lo hacen a otros determinados grupos de la misma organización.

Las subculturas organizacionales se describen como un conjunto de valores, supuestos y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada y en un momento determinado. (Sanchez y Alonso, 2003)

El problema que tiene las culturas fragmentadas es que no coordinan convenientemente cuanto sea necesario que lo haga, cuando un departamento da a conocer su descontento por la forma de trabajar de las oficinas centrales puede ser un síntoma grave de que la cultura de los grupos no está totalmente integrada. Las formas que se tienen para entender las subculturas, son las mismas que se tiene para examinar la cultura, lo principal está en determinar en qué casos las diferencias entre los grupos de la organización son buenas y no malas. Deal y Kennedy (1985)

Siguiendo los conceptos previos, se dan una serie de características que deben analizarse muy de cerca al trabajar con las subculturas de una organización, permitiendo

identificar cuando las características diferentes de las subculturas presentes pueden generar un problema a la cultura dominante.

Estas son las cuatro consideraciones a tomar en cuenta: 1) Cuando una cultura crece hacia adentro: si no hay un intercambio formal o informal entre ellas, las subculturas pueden desarrollarse hacia adentro y empiezan a operar en detrimento de la empresa en general. 2) Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: cada una intentan públicamente minar la posición de las demás. Es deseable una sana tensión entre las culturas, pero cuando se torna muy pronunciada y se vuelve nociva, puede significar un problema. 3) Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: un síntoma seguro de que habrá problemas es cuando las subculturas asumen los requisitos de clubes exclusivos, restricciones para poder pertenecer a ellas, exclusión de arbitraria de algunos individuos, rituales que son solo para los miembros. 4) Cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores: cuando las subculturas empiezan a ponderar sus creencias por considerarlas superiores a los dogmas generales de la empresa. (Astorga, 2015)

Implicación

Los primeros estudios de Implicación laboral son los de Lodhal y Kejner (1965), estos autores definen la Implicación como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo.

Los investigadores Rabinowitz y Hall (1977) consideran que existen tres tipos de elementos en relación a la implicación en el ambiente laboral, que son los siguientes: a) Factores Individuales, b) Factores Laborales – Organizativos, c) Factores de Resultados.

En los Factores Individuales se analiza cómo el colaborador posee determinados rasgos de personalidad o factores socio-demográficos que le predisponen cierto nivel de

implicación en su puesto de trabajo. Brown (1996) añade que en base de este factor la implicación organizacional es resultado de las relaciones sociales como prioridad en las actividades de los colaboradores.

Los Factores Laborales – Organizativos dan mayor énfasis en las vinculaciones contractuales, financieras, sector de actividad y cultura. Este enfoque está muy relacionado con la Teoría de Weiss y Cropanzano (1996) según esta teoría las características laborales – organizativas predisponen la aparición de experiencias sistemáticas en el lugar de trabajo, dando origen a ciertas emociones que generan actitudes con efectos directos en el desempeño laboral de cada colaborador.

El Factor de Resultados está condicionado a la motivación laboral, el estrés, el compromiso organizacional y las tres dimensiones del bienestar laboral que son el entusiasmo, confort y satisfacción.

Algunos autores como Probst (2000) y Steel y Rentsch (1997) señalan la misma interacción entre Factores Individuales y Factores de Resultados para el nivel de Implicancia Organizacional. Para estos autores la Implicancia Organizacional se define mejor con los Factores Laborales – Organizativos.

Empoderamiento

El empoderamiento se volvió una práctica habitual para el desarrollo organizacional a partir de la década de los noventa. El empoderamiento como concepto es muy usado en ya todo tipo de organización. El empoderamiento abarca muchas definiciones e interpretaciones pero todas van relacionadas al indicador de la autonomía que tiene cada colaborador en su organización.

Las primeras investigaciones sobre el término empoderamiento fueron hechas por Van Eyken (1991), Craig y Mayo (1994) y Rowlands (1997). Todos estos autores revisaron el concepto de empoderamiento centrándose en el aspecto del poder, su distribución y uso dentro de cada organización. Dichas nociones incluyen al poder tanto en términos de capacidad para tener la autonomía en sus acciones y en el control de situaciones y el término de cambio radical.

Rowlands (1997) considera que hay que distinguir entre poder sobre, poder para y poder desde dentro, por otro lado Craig y Mayo (1994) distinguen el concepto de poder como suma variable, en la cual los colaboradores sin poder pueden ser empoderados sin alterar el nivel de poder del que ya tenían los empoderados, con el concepto poder como suma cero en donde cualquier ganancia de poder por parte de un grupo lleva a la reducción de otro grupo. Muchas teorías afirman que el poder tiene una relación directa con el conocimiento.

El empoderamiento se convirtió en un propósito importante de las intervenciones para el desarrollo organizacional. Mediante investigaciones se logró operacionalizar metodologías y prácticas para proyectos de desarrollo organizacional. Dichas acciones dan tres resultados resaltantes en los colaboradores de las organizaciones que promueven el empoderamiento: 1) Poder en la relación de elevar sus niveles de confianza es sus capacidades para desarrollar acciones dentro de la organización. 2) Poder en el sentido de fortalecer las relaciones sociales dentro de las organizaciones. 3) Poder enfocado al resultado de mejoras en las utilidades productivas de cada colaborador. (Hall, 1996)

El desarrollo organizacional a través del empoderamiento intenta generar un desarrollo interactivo y con bases en el principio de compartir, en donde las competencias y conocimientos de los colaboradores sean más reconocidos. El empoderamiento no es un proceso de terapia para que los colaboradores se sientan satisfechos con sus puestos y roles ni

para crear expectativas de ascenso y mejoras de utilidades, el empoderamiento tiene como finalidad principal lograr colaboradores autónomos en sus actividades para que se sientan implicados y responsables en su organización.

Orientación al equipo

En toda organización existen equipos o grupos de trabajo, en donde los colaboradores son asignados en su mayoría por sus habilidades y competencias para cumplir determinadas metas con guía de un supervisor o jefe directo.

La orientación en equipo se enfoca al conjunto de estrategias, procedimientos y metodologías que utilizan las organizaciones para que cada equipo o grupo de colaboradores cumplan sus objetivos. Muchos autores definen la orientación al equipo como trabajo en equipo como Smith (2004) que menciona que el trabajo en equipo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común.

Para el Centro Nacional de Evaluación de Educación Superior (2006) la orientación al equipo es el resultado de la integración de terceros, el intercambio de información, logros y objetivos comunes y características grupales de cohesión y espíritu.

Una de las características psicológicas más influyentes en los colaboradores para llegar a un trabajo en equipo es el compañerismo, ya que este rasgo propio en los equipos de trabajo generara entusiasmo para la realización de las actividades encomendadas y guiara a buenos resultados y resultados de productividad a dichos equipos.

Las organizaciones con niveles altos de orientación al equipo tienen mejores resultados. Las organizaciones obtienen indicadores más efectivos y los colaboradores mejoran sus relaciones sociales y por ende mejores niveles de clima organizacional.

Algunos elementos de la orientación al equipo son las reglas propias de cada equipo, que tienen que ser respetadas por todos los colaboradores que conformen el equipo. Dichas reglas dan a cada colaborador un modelo para guiar el comportamiento de los demás miembros y poder guiarlos. La principal función de las reglas propias de cada equipo de trabajo es la organización y gestión independiente frente a la organización.

Mediante la solidaridad y apoyo entre colaboradores se manifiesta la integridad y cohesión de cada equipo de trabajo. Cuando existe mayor cohesión aumenta la probabilidad para que los colaboradores compartan valores, actitudes y normas de comportamientos propios. La orientación al equipo resulta muy provechoso para las organizaciones por el aumento de la efectividad en su producción y el incremento de los indicadores de la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Gómez y Acosta (2003) mencionan que “toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus colaboradores. Desde el comienzo de esta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto. En conclusión revisando el aporte de toda organización desde su creación tiene que tener definida una orientación al equipo para cumplir los objetivos propuestos.”

Las principales características de la orientación al equipo según Gómez y Acosta (2003) son las siguientes: a) La integración armónica de funciones y tareas. b) Su implementación a base de responsabilidades de los miembros pertenecientes. c) Las actividades realizadas son de forma coordinada.

Las organizaciones que incentivan la orientación al equipo aumentan la eficiencia de toma de decisiones grupal, fortalecen el espíritu colectivista y el compromiso de la

organización. Así mismo disminuyen sus problemas y aumentan significativamente su productividad.

Desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades mediante la capacitación de personal, es una actividad muy importante en el mundo empresarial. Su objetivo principal es generar aptitudes y conocimientos técnicos necesarios para que algún colaborador pueda realizar sus asignaciones.

Según Dessler (1994) en la actualidad la capacitación se está dirigiendo hacia una nueva etapa central para mejorar la competitividad de las organizaciones.

Existen diversas definiciones de Capacitación sesgadas a los puntos específicos de sus investigadores. La definición más aceptada por muchos es la de Siliceo (2001) “Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborado. Es la función educativa de una empresa u organización por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores.”

El mismo autor también menciona que lo más importante es el tema de la educación dentro de las organizaciones. El desarrollo de capacidades aplicadas en las organizaciones, deben ceñirse a un modelo educativo, por el cual es necesario primero generar una cultura organizacional enfocada al desarrollo de aptitudes, competencias y valores.

Los colaboradores tienen que percibir a las actividades de capacitación como un aprendizaje continuo y sistemático que los apoya para un desarrollo y mejoramiento de sus resultados. Se tiene que cambiar el errado concepto de capacitación, ya que muchos

colaboradores lo consideran como un espacio de manejo de cifras y técnicas no muy relevantes para sus puestos.

A pesar de que existen diversos conceptos del desarrollo de capacidades dentro de las empresas, es necesario resaltar que la capacitación debe ser percibida como un indicador estable de su cultura y como una actividad continua para el bienestar y el desarrollo del talento de todos los colaboradores de la organización.

Andrew Grove (citado por Meister, 2000) refiere: “para ser efectiva la capacitación debe mantener una presencia confiable y constante. Los colaboradores deben contar con la posibilidad de disponer de un soporte sistemático, no de intentos de rescate que se hacen cuando la situación apremia. En otras palabras, antes de que un evento que ocurre una sola vez, la capacitación debe ser un proceso continuo”

Modelo organizacional de Denison

El modelo organizacional de Denison es el resultado de aproximadamente veinticinco años de investigación. Sus estudios fueron la base para la relación entre la cultura organizacional y desarrollo organizacional basándose en dos grandes indicadores, la inspección organizativa de la cultura y la inspección del desarrollo de liderazgo.

El uso principal de este modelo de cultura organizacional es para una gestión del cambio según su autor. Posee varias características que diferencian este modelo de los otros presentados anteriormente. El más importante es la influencia directa de la cultura organizacional en el desempeño de la misma, demostrando así la importancia de los rasgos culturales en los resultados empresariales.

Este modelo tiene características como estar centrado en los niveles de valores y su reconocimiento en los aspectos más profundos de la cultura como las creencias y supuestos que siempre son difíciles de generalizar en todas las organizaciones.

El modelo de Denison tiene cuatros dimensiones culturales o patrones de comportamiento, que han demostrado que son determinantes sobre el desempeño y clima organizacional, las cuales son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Implicación

Esta dimensión demuestra cual es el nivel de orientación de la organización al desarrollo de las competencias humanas, sentido de pertenencia y empoderamiento.

En este modelo se presentan tres subindicadores:

-Empoderamiento: Los colaboradores son autónomos en su trabajo, tienen autoridad, iniciativa y crean su sentido de pertenencia y responsabilidad en la organización.

-Orientación al Equipo: La importancia de trabajar en equipo y de forma cooperativa hacia un fin en común, logrando así una responsabilidad grupal.

-Desarrollo de Capacidades: El grado de importancia que tiene la organización en la inversión del desarrollo de habilidades y competencias para los colaboradores.

Consistencia

En esta dimensión se define a la consistencia como la unión de la integración, coordinación y control, gracias a la consistencia podemos indicar hasta donde la organización se enfoca en crear un sistema compartido de creencias, valores y símbolos propios de ellos,

logrando así una base de gobierno dentro de la organización. En el modelo esta dimensión presenta los siguientes subindicadores:

-Valores Fundamentales: los colaboradores de la organización tienen en común un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y expectativas.

-Acuerdo: los colaboradores de una organización tienen la capacidad de llegar a un acuerdo sobre diferentes situaciones, incluyendo su habilidad para llegar a acuerdos y conciliaciones ante eventos adversos de la organización.

-Coordinación e integración: son capaces de trabajar en conjunto pese a las diferentes funciones y unidades de la organización para lograr los objetivos comunes. Se evalúa también su forma de coordinación entre los niveles jerárquicos y diferentes áreas.

Adaptabilidad

Esta dimensión señala como la organización convierte las demandas y exigencias del mundo corporativo en acciones efectivas para un debido desempeño. Los tres indicadores que son de esta dimensión son las siguientes:

-Creación del cambio: mide la capacidad de la organización de crear maneras de adaptarse a la necesidades que el mundo competitivo de exige, logrando así anticiparse a cambios futuros.

-Enfoque al cliente: se ve reflejado en la preocupación de tomar acciones para lograr la satisfacción de los clientes y sus futuras necesidades.

-Aprendizaje organizacional: la organización es capaz de fomentar la innovación a partir de lo interpretado en el entorno empresarial, logrando así adquirir más conocimientos y capacidades

Misión

Esta dimensión muestra cual es el nivel de organización que debe tener una dirección a largo plazo con sentido para sí misma. Sus tres indicadores son los siguientes:

-Dirección estratégica e intenciones: es la importancia de transmitir asertivamente las estrategias de la organización con el principal objetivo de establecer un propósito en la organización.

-Metas y objetivos: el conjunto de objetivos y metas de forma clara para guiar el comportamiento de los colaboradores hacia la misión de la organización.

-Visión: se presenta en todos los colaboradores de la organización una visión que los involucra a trabajar por el futuro de la organización.

Clima organizacional

Las primeras investigaciones de clima organizacional fueron hechas por Kurt Lewin en a inicios de los treinta. Lewin, menciona el término de atmosfera psicológica como una evidencia tangible ya que se podría demostrar por cualquier hecho físico.

Lewin, Lippit y White (1939), realizaron un experimento que les dio a conocer los efectos del clima ante un determinado estilo de liderazgo. Los resultados fueron determinantes; los diferentes estilos de liderazgo influyen directamente en la formación de diferentes tipos de clima dentro de un determinado grupo social.

Johannesson (1973) menciona que la conceptualización de clima organizacional según se llevó a cabo mediante dos principales líneas de investigación: La objetiva y la perceptual.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral que son percibidas conscientes o inconscientes por parte de los trabajadores pero son influyentes a igual medida en la conducta de los empleados. (Hall, 1996)

Brow y Moberg (1990) mencionan que el clima se refiere a diferentes características del medio ambiente interno organizacional tal y como la perciben los colaboradores de esta.

Dessler (1994) planteó que “no hay un consenso del significado de clima organizacional, que las definiciones varían según indicadores organizacionales objetivos como su estructura, políticas y reglas e indicadores subjetivos como el apoyo y la cordialidad.” A falta de este consenso ubica el termino y su definición dependiendo del enfoque que le den los principales expertos del tema, como por ejemplo un enfoque estructuralista planteado por Forenhand y Gilmer (1993) que definen “al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen a una organización que la distinguen de otra e influye en la conducta de los colaboradores que la conforman.”

Otro de los enfoques es el subjetivo, planteado por Halpin y Crofts (1993) que dan al clima organizacional la definición de la opinión del trabajador hacia la organización.

El enfoque más reciente es de síntesis, que une las descripciones del enfoque estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer(1993) que definen al clima como los efectos subjetivos percibidos del sistema que forman el estilo informal de los colaboradores y de otros importantes factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de los colaboradores que trabajan en una determinada organización.

Infiriendo con las definiciones planteadas con los diversos enfoques sobre el clima organizacional, se puede inferir que el ambiente influye directamente a la conducta y al comportamiento de los colaboradores de una organización.

La estabilidad del clima organizacional es un trabajo continuo y a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben poner empeño de que el ambiente laboral es un activo importante de la organización. Muchas investigaciones determinan que las organizaciones que presentan un deficiente clima organizacional solo logran obtener metas a corto plazo.

Elementos del clima organizacional

Los elementos del clima organizacional según Likert (1969) son los siguientes:

1) El aspecto individual de los colaboradores en referencia a sus actitudes, percepciones, personalidad, valores y estrés ante la organización. 2) Los grupos, estructuras, procesos, cohesión y políticas. 3) La motivación, necesidades y estímulos. 4) Estilos de liderazgo, poder e influencias. 5) La estructura y sus diferentes dimensiones. 6) Los procesos organizacionales.

Los elementos antes mencionados influyen de gran manera en la productividad del personal en relación al alcance de objetivos, satisfacción en la carrera, calidad de trabajo, comportamiento, valores y cohesión del grupo (Alvarez, 2011).

La manera en que los colaboradores ven la realidad y la interpretan es de gran importancia para cualquier organización. Las características propias de cada colaborador funcionan como un filtro por el cual las circunstancias, objetivos de la organización y los comportamientos de los demás colaboradores son interpretados y analizados para determinar la percepción del clima organizacional.

Los rasgos psicológicos de los trabajadores como las percepciones, personalidad, actitudes y procesos cognitivos sirven para dar una interpretación propia del ambiente laboral que los rodea, por eso se infiere que el Clima organizacional es el resultado de un fenómeno circular en el que la productividad y cumplimiento de las metas condicionan mucho a la percepción de los colaboradores.

Al revisar los conceptos anteriores, nos percatamos que son diversas las variables o elementos que se pueden considerar, en el siguiente cuadro se compara las principales características que los autores utilizan para definir el Clima organizacional.

Cuadro 3. Definiciones y características del Clima Organizacional

Autor (es)	Definiciones
Forehand y Gilmer (1964)	Características que distinguen a una organización de otra, perduran en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969)	Son las propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el compartimento y las características organizacionales
Campbell (1970)	Es el conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados – resultados.
Schneider y Hall (1972)	Son las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de esta y las personas.
James y Jones (1974)	Son las representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación.
Schneider (1975)	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne (1976)	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen

	de la organización.
Litwim y Stinger (1978)	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979)	Los climas son perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y sin acciones.
Glick (1985)	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Fuente: Rousseau (1988)

Actualmente existen diversos inventarios como el de Litwin y Stringer (1993) en el que se presentan una gran cantidad de variables como la responsabilidad, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones apoyo y toleración al conflicto.

Halpin y Crofts (1993) basan su cuestionario en ocho dimensiones, las cuales fueron establecidas en base a una escuela pública. Este cuestionario presenta ocho dimensiones: desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración.

Un cuestionario muy aceptado es de Likert (1969) que define tres tipos de variables que definen las características propias de la organización. Las variables causales incluyen la estructura organizativa, estructura administrativa, las decisiones, competencias y actitudes. En las variables intermedias resaltan los indicadores de motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Por último, las variables finales con referencias a la productividad.

Escala de clima de organizacional de Moss

Este instrumento de evaluación de clima organizacional fue realizado por Moos, Moss y Trickett (1989). En esta escala se utilizaron diversos métodos para poder comprender de manera objetiva el ambiente social de los grupos de trabajo. Los elementos de este cuestionario están enfocados hacia una dimensión específica que influyen en la formación del

clima de cada organización. Estas dimensiones están enfocadas a las relaciones interpersonales, aspectos de autorrealización y la estructura organizacional.

Para revalidar las primeras versiones el “WES” fue aplicado a una gran muestra de colaboradores de diferentes organizaciones.

En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual más altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas (Verdadero - Falso) para controlar los sesgos de aquiescencia; las subescalas deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas, cada elemento y cada subescala debería ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo. (Moss, Moss y Trickett, 1989)

El instrumento está conformado por tres dimensiones fundamentales y diez subescalas.

Relaciones

La dimensión evalúa el grado en que los colaboradores están comprometidos e interesados con la organización y el nivel de apoyo e integración. Esta dimensión contiene tres subescalas:

-Implicación (IM) Grado en que los colaboradores se preocupan a su trabajo y se entregan a ella.

-Cohesión (CO) Grado en que los colaboradores se ayudan y se muestran cordiales entre sí.

-Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y motivan al personal.

Autorrealización

Esta dimensión evalúa el nivel en que se estimula a los colaboradores a ser autosuficientes y a tener la libertad de tomar sus propias decisiones, esta dimensión presta mucha importancia a la eficiencia y productividad de cada colaborador dentro de la organización.

-Autonomía (AU) Nivel en el los colaboradores son autosuficientes e independientes.

-Organización (OR) Nivel en el que se resalte una buena planificación y efectividad de las tareas.

-Presión (PR) Nivel en la presión o urgencia en las actividades dominan el ambiente laboral.

Estabilidad y cambio

Esta dimensión mide el nivel de conocimiento de los colaboradores en relación a sus actividades diarias, y su grado de adaptación hacia los planes y normas de trabajo, la importancia del entorno físico y la influencia de nuevas propuestas para las actividades laborales.

-Claridad (CL) Nivel en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican los planes y reglas para las actividades.

-Control (CN) Nivel en que los jefes utilizan técnicas de supervisión a los diferentes colaboradores.

-Innovación (IN) Nivel en que se adapta los cambios y nuevos enfoques.

-Comodidad (CF) Nivel en el que el ambiente físico influye en un ambiente laboral agradable.

Hipótesis

Dado que la implicación de la cultura organizacional es el conjunto de percepciones con que se identifica psicológicamente un colaborador; es probable que exista una correlación directa con el clima organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito de la región sur.





CAPITULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de investigación

El presente estudio se enmarca dentro del enfoque cuantitativo; dentro de este, el diseño tomado como estrategia para la obtención de la información es la transeccional, descriptivo-correlacional (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014).

Técnicas e instrumentos

La técnica usada en esta investigación será la aplicación de una encuesta y una escala, que fueron tomadas en forma virtual en las diversas agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Instrumentos

Para la evaluación sistematizada se utilizara los siguientes instrumentos en versión digital:

Denison Organizational Culture Survey- Encuesta de Cultura Organizacional de Denison

Autor	: Deninson y Neale
Año	: 2000
País	: Estados Unidos
Duración	: 20 minutos, aproximadamente.
Ámbito de aplicación	: Individual o grupal
Población	: De 18 a 65 años.

Descripción

Este instrumento presente 60 items para cada una de los doce subindicadores agrupados en cuatro dimensiones, de la cuales, en la presente investigación solo se tomará en

cuenta la dimensión de Implicación. Este cuestionario fue validado por expertos de la Universidad Autónoma de México el 2008 con una $\alpha = 0.98$ una fiabilidad de 0.97.

La dimensión de Implicación consta de tres subindicadores, que son el empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades

Work Enviroment Scale – Escala del Ambiente Laboral

Autor	: Moos, Moos y Trickett
Año	: 1989
País	: Estados Unidos
Duración	: 20 minutos, aproximadamente.
Ámbito de aplicación	: Es individual
Población	: De 18 a 66 años.

Descripción

Este cuestionario fue diseñado para medir y llegar a una comprensión realista del clima social - laboral de los diferentes grupos de trabajo. El Cuestionario está formado por diez subindicadores que evalúan tres dimensiones esenciales. Este cuestionario demostró una consistencia interna: $\alpha = 0.85$ una fiabilidad de 0.84.

En la dimensión de “Relaciones” se encuentran los subindicadores de Implicación (IM), Cohesión (CO) y Apoyo (AP). En la dimensión de “Autorrealización” se encuentran los subindicadores de Autonomía (AU), Organización (OR) y Presión (PR). Finalmente la dimensión de “Estabilidad y Cambio” presenta los subindicadores de Claridad (CL), Control (CN), Innovación (IN), Comodidad (CF).

Criterio de recolección de datos

Se solicito la autorización al Gerente de Administración y al Jefe de Talento humano de la Cooperativa para que autorice el acceso a la Agencia y principal y el uso de su correo electrónico institucional para el envío del cuestionario virtual, luego de pasar una prueba piloto.

Se enviará a todos los colaboradores el cuestionario de manera Online con una explicación de los propósitos de la misma.

Población y muestra

Nuestra muestra (N) está constituida por 79 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la región sur.

Tipo de muestreo

El muestreo es no probabilístico o dirigido (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014) ya que en la elección de los elementos no dependió de la probabilidad sino que tomamos un grupo, que se ajustó a las características de la investigación, que fue: colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.



Tabla 1: Correlación de Clima Laboral e Implicación

		IMPLICACIÓN	CLIMA ORGANIZACIONAL
IMPLICACIÓN	Correlación de	1	,789
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	79	79
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de	,789	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	79	79

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que existe una relación positiva y significativa ($p < 0,05$) entre las variables implicación y clima laboral, lo que significa que mientras a mejor sea la implicación en la organización el clima laboral será óptimo.

Tabla 2: Niveles de presencia de la cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Presencia débil	0	0
	Presencia difusa	0	0
	Presencia adecuada	79	100,0
	Presencia notable	0	0
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que en su totalidad los sujetos de nuestra muestra tienen niveles de presencia adecuada de cultura organizacional



Tabla 3: Niveles de la dimensión implicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Presencia débil	0	0
	Presencia difusa	1	1,3
	Presencia adecuada	62	78,5
	Presencia notable	16	20,3
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que existe en mayor porcentajes niveles de presencia adecuada(78,5%) en la dimensión implicación, mientras que un porcentajes menor (20,3%) tienes niveles de presencia notables; y mucho menores son los porcentajes de presencia difusa (1,3%).

Tabla 4: Niveles de consistencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Presencia débil	0	0
	Presencia difusa	2	2,5
	Presencia adecuada	77	97,5
	Presencia notable	0	0
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que existe en mayor porcentajes (97,5%) niveles de presencia adecuada en la dimensión consistencia, mientras que un porcentaje menor (2,5%) tienes niveles de presencia difusa.

Tabla 5: Niveles de adaptabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Presencia débil	0	0
	Presencia difusa	0	0
	Presencia adecuada	79	100,0
	Presencia notable	0	0
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que en su totalidad los sujetos de nuestra muestra tienen niveles de presencia adecuada en la dimensión adaptabilidad.

Tabla 6: Niveles en la dimensión misión

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Presencia débil	0	0
	Presencia difusa	0	0
	Presencia adecuada	78	98,7
	Presencia notable	1	1,3
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede observar que existe en mayor porcentajes (98,7%) niveles de presencia adecuada en la dimensión misión, mientras que un porcentaje menor (1,3%) tienen niveles de presencia notable.

Tabla 7: Niveles de clima organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	4	5,1
	Promedio	10	12,7
	Tiende a buena	45	57,0
	Buena	20	25,3
	Excelente	0	0
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede inferir que existen en mayor cantidad trabajadores tendencia buena en clima organizacional (57%), mientras que en menor cantidad tienen niveles buenos (25,3%) y un porcentaje mínimo tiene niveles malos (5,1%)

Tabla 8: Niveles de la dimensión relación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	6	7,6
	Promedio	14	17,7
	Tiende a buena	38	48,1
	Buena	19	24,1
	Excelente	2	2,5
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede inferir que existen en mayor cantidad trabajadores tendencia buena en la dimensión relaciones (48,1%), mientras que en menor cantidad tienen niveles buenos (24,1%) y un porcentaje mínimo tiene niveles excelentes (2,5%)

Tabla 9: Niveles de la dimensión autorrealización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	19	24,1
	Promedio	24	30,4
	Tiende a buena	32	40,5
	Buena	4	5,1
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede inferir que existen en mayor cantidad trabajadores tendencia buena en la dimensión autorrealización (40,5%), mientras que en menor cantidad tienen niveles buenos (30,4%) y un porcentaje mínimo tiene niveles excelentes (5,1%).

Tabla 10: Niveles de la dimensión estabilidad y cambio

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	3	3,8
	Promedio	5	6,3
	Tiende a buena	19	24,1
	Buena	45	57,0
	Excelente	7	8,9
	Total	79	100,0

De acuerdo a la tabla anterior se puede inferir que existen en mayor cantidad trabajadores tienen niveles buenos en la dimensión estabilidad de cambio (57,0%), mientras que en menor cantidad poseen una tendencia buena (24,1%) y un porcentaje mínimo tiene niveles malos (3,8%).

Tabla 11: Relación entre clima organizacional y orientación al equipo

			CLIMA LABORAL				Sig
			Mala	Promedio	Tiende a buena	Buena	
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	Presencia adecuada	Recuento	3	9	38	15	0,047
		Frecuencia esperada	3,3	8,2	37,0	16,5	
	Presencia notable	Recuento	1	1	7	5	
		Frecuencia esperada	,7	1,8	8,0	2,5	

De acuerdo a la tabla anterior podemos observar que existe una relación significativa ($p < 0,05$) entre el trabajo en equipo y el clima organizacional, específicamente en el niveles de presencia buena de trabajo en equipo y un buen clima laboral, por la diferencia existente entre la frecuencia esperada y el recuento en ambas variables.

Tabla 12: Relación entre clima organizacional y desarrollo de capacidades

			CLIMA ORGANIZACIONAL				Sig.
			Mala	Promedio	Tiende a buena	Buena	
DESARROLLO DE CAPACIDADES	Presencia difusa	Recuento	0	1	0	0	0,048
		Frecuencia esperada	,1	,1	,6	,3	
	Presencia adecuada	Recuento	3	6	35	17	
		Frecuencia esperada	3,1	7,7	31,7	19,4	
	Presencia notable	Recuento	1	3	10	3	
		Frecuencia esperada	,9	2,2	9,7	4,3	

De acuerdo a la tabla anterior existe una relación significativa entre el desarrollo de capacidades y el clima organizacional ($p < 0,05$) específicamente en el nivel presencia adecuada de desarrollo de capacidades y una tendencia buena en el clima organizacional, por la distancia que existe entre el recuento y la frecuencia esperada.

Tabla 13: Relación entre clima organizacional y empoderamiento

			CLIMALABORAL				Sig
			Mala	Promedi	Tiende	Buena	
				o	a	buena	
EMPODERAMIENTO	Presencia adecuada	Recuento	4	10	45	20	0,79
		Frecuencia	4,0	10,0	45,0	20,0	
		esperada					

De acuerdo a la tabla anterior no existe una relación significativa entre la dimensión empoderamiento y el clima laboral ($p > 0,05$), lo que significa que no existe influencia de ninguna de las variables en nuestra investigación.

DISCUSION

En la investigación se obtuvo que un total de 98,8% de los encuestados consideran que la implicación tiene una presencia adecuada y notable asimismo, el 100% determinó que la organización presenta una cultura organizacional adecuada. Estos resultados avalan que los colaboradores tienen buenas condiciones en su trabajo para que puedan desarrollar una labor productiva. Dicha cifra también representa que la mayoría de los colaboradores se identifican con la organización, ya sea por el tiempo en la organización, ya sea por el tiempo que vienen laborando o la inducción que recibieron al incorporarse. Este resultado difiere con otras investigaciones de cultura organizacional, ya que muchos colaboradores no conocen la cultura organizacional de su organización por no tener un tiempo prudente laborando en tal (Astorga, 2014).

Una empresa será más productiva cuando sus colaboradores demuestran un alto grado de compromiso, dicho indicador solo puede ser logrado mediante un modelo de cultura organizacional establecido y acepto por sus colaboradores. El modelo planteado en esta investigación se basa en cuatro dimensiones: Consistencia, misión, adaptabilidad e implicación (Denison, 1995).

En esta investigación la dimensión con mayor importancia es la implicación que muestra el grado de orientación a la organización, al desarrollo de capacidades, al sentido de pertenencia y empoderamiento, se puede observar que más de la mitad de los colaboradores consideran que la implicación tiene una presencia adecuada, eso nos indica que la mayoría de los colaboradores consideran su trabajo como interés central en sus vidas, una participación activa y una fuerte influencia para su autoestima (Saleh y Hosek, 1976).

El clima organizacional es señalado con una tendencia buena por el 57,0% de los colaboradores, por lo que consideran que las dimensiones de autorrealización, autonomía y

estabilidad y cambio influyen directamente en su percepción hacia la organización. Varias investigaciones demostraron que el clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores, generalmente en una relación positiva, a mayor nivel de clima organizacional mejores resultados laborales.

La gestión del clima organizacional es de gran importancia en la actualidad, en donde se busca atraer, retener y desarrollar al capital humano para asegurar los resultados de la organización, es por eso que cada vez se presentan más proyectos de mejora de clima organizacional para los indicadores con la menor aprobación según la percepción de los colaboradores.

Los gerentes y funcionarios de las diversas organizaciones se tienen que preocupar en gestionar el clima organizacional, esto llevará a tener mejores resultados en las mismas, “podemos afirmar que no son muchos los ejecutivos de las empresas en los cuales esa preocupación pueda ser prioritaria, predominando sólo los resultados, algunas veces se muestran renuentes en aceptar que la salud organizacional es la bases de hacer un buen trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo, la inversión en capacitación de su personal es tal vez la más baja o la que más se reduce cuando se tiene que aplicar el presupuesto, esto es pues mentalidad de subdesarrollo.” (Eslava, E. 2010, p.2)

Resulta interesante observar que el único indicador que no guarda relación con el clima organizacional es el empoderamiento, no queriendo decir que este factor no importe, ya que guarda relación con otros aspectos de la organización.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la investigación, llegamos a las siguientes conclusiones:

PRIMERA

Existe una correlación directa entre la implicación de la cultura organizacional y el clima organizacional en las agencias de una cooperativa de ahorro y crédito de la región sur del Perú.

SEGUNDA

El total de colaboradores determinaron que la cultura organizacional tiene una presencia adecuada en las agencias.

TERCERA

La mayoría de colaboradores identificaron una presencia adecuada de la implicación de la cultura organizacional en las agencias.

CUARTA

El clima organizacional es considerado con una tendencia buena por la mayoría de los colaboradores en las agencias.

QUINTA

Existe correlación entre el clima organizacional y el indicador de orientación al equipo en las agencias.

SEXTA

Existe correlación entre el clima organizacional y el indicador de desarrollo de capacidades en las agencias.

SEPTIMA

No existe correlación entre el clima organizacional y el indicador de empoderamiento en las agencias.



SUGERENCIAS

- La gerencia de la organización debe implementar programas de implicación, entre estos talleres de orientación y trabajo en equipo, sinergia entre áreas y cooperación entre colegas. Incentivar el trabajo en equipo motivara a los colaboradores a sumar sus esfuerzos por un mismo objetivo.
- Se recomienda mejorar la inducción de la cultura organizacional para que los colaboradores recién incorporados se acostumbren más rápido a las costumbres, valores y comportamientos de la organización.
- La organización debe gestionar un presupuesto para que los colaboradores puedan participar de cursos de capacitación o actualización, eso hará que ellos se vuelvan más competentes y que aporten más al cumplimiento de objetivos.
- Crear un programa de “Train de trainers” en donde los colaboradores con más tiempo en la organización capaciten a los jóvenes tanto en habilidades y competencias para lograr los objetivos y las conductas propias de la cultura organizacional.
- Se recomienda crear un plan de capacitación anual en donde los colaboradores puedan recomendar que temas abordar y trabajar.
- Compartir a los Jefes de área de trabajo los resultados del estudio a manera de difusión para que puedan conocer la opinión y percepciones de los diferentes colaboradores y así puedan expresar su punto de vista a modo de influenciar en su perspectiva y tomar en cuenta sus medidas de acción para el desarrollo de los indicadores evaluados.
- Se recomienda motivar y gestionar reuniones por equipos de área, incluyendo el gerente de línea y el jefe directo con una frecuencia mensuales. En estas reuniones los temas principales serán medir la congruencia entre los objetivos y/o resultados planeados con los obtenidos, así mismo generar un plan de mejora del empleado alineando su plan de carrera con el plan organizacional.

- Continuar con las diversas actividades de recreación y unión con una frecuencia mínima de una vez al mes, así se lograra la identificación grupal de los colaboradores de las diferentes áreas. También se recomienda crear un proyecto “Trainee” en donde los colaboradores puedan rotar por diferentes áreas de la organización en las que podrán conocer las actividades de los puestos, interactuar con los colaboradores de esa área y poder desarrollar sus diversas capacidades personales.
- Promover crear una cultura de reconocimiento por los diversos aportes de los colaboradores, siendo esta cultura un sistema de incentivos y estímulos en relación al costo/beneficio en proporción de los recursos de la organización.
- Desarrollar un sistema de comunicación que permita mantener informados al personal. En este sistema buscar la formalización y mejoramiento de herramientas de comunicación como el uso de correo, boletines institucionales y tablón de anuncios.

REFERENCIAS

- Alabart, Y. y Portuondo, A. (2002). *Perspectiva metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos18/diagnostico-organizacional/diagnostico-organizacional.shtml>
- Álvarez, S. (2011). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/indice_alvarez_valverde.htm
- Astorga, C. (2014). *Cultura Organizacional y Retención de Talento en la empresa*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/3524>
- Barreto, M. y Bonilla, M. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A.E.S.P.* (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://docplayer.es/14415836-Perfil-cultural-y-desempeno-organizacional-en-la-empresa-ecocapital-internacional-s-a-e-s-p-ligia-marcela-barreto-pardo-cod.html>
- Bonavia, T., Prado, V., García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1). Recuperado de: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psicol%C3%B3gica.pdf>
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Brown, S.; Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 8(1). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>

- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (2006). *Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo*. México: Secretaría de la función pública.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexico: Mc. Graw-Hill Interamericana de México S.A.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.
- Craig, G. y Mayo, M. (1994) *Community Empowerment*. Londres: Zed Books.
- Cruz, T. (2001). *La Cultura Organizacional. Fundamentos Teóricos y epistemológicos*. (Tesis de doctorado). Universidad de la Habana.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?. En C, Cooper., S, Cartwright. y P, Earley. (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall hispanoamericana S.A.
- Fainstein, L. (2005). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones*. Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Forehand G. y Gilmer, B. (1994). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*. Recuperado de: <https://my.apa.org/apa/idm/login.seam>

- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. España: Mc Graw- Hill Interamericana de España, S.A.
- Gómez, A. y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6). Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm#cargo
- González, L. y De Elena, J. (1999). Medida de la implicación en el trabajo: Propiedades psicométricas y estructura factorial del cuestionario: Job Involvement. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1(5), 23-44.
- Granell, H. (1997). *Éxito gerencial y Cultura*. Caracas: IESA.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos/Clacdec.
- Hall, R.(1996). *Procesos y resultados*. México, DF:Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Halpin, A.y Croft, D. (1993). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: Administration Center.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hunt, J. (1993). *La dirección personal en la empresa*. España: Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Johanesson R.(1973). Some problems in the measurement of organizational climate. organizational behavior and human performance. *Journal Of Industrial Psychology*, 36(1). Recuperado de: <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/800/889>
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*,10(2). Recuperado de: [en:http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366).
- Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.

Litwin, G., Stinger, H.(1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

Litwin, G. y Stringer, R. (1993). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration. Boston: Press.

Lodahl, T., Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 4(9). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/h0021692>

Lucas, A. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Bosch.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 23(40). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>

Meister, J. (2000). *Universidades Empresariales. Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial*. Colombia: Mc Graw Hill.

Moos, R., Moss, B. y Tricket, E.(1989). *Escala de Clima Social, Familia, trabajo, Instituciones Penitenciarias, Centro Escolar*. Madrid,España: TEA Investigación y Publicaciones Psicológicas.G

Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México: Panorama S.A.

Pollack, R. (2001). *Estudio de comunicación interna y clima organizacional en la empresa Agroindustrias San Jacinto S. A.* (Tesis de licenciatura). Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v10_2008/pdf/a11.pdf

Probst, T. (2000). Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.63>

- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Octógono)*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de: <http://pirhua.udep.edu.pe/handle/123456789/1214>
- Rabinowitz, S. y Hall, D. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 8(4). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.84.2.265>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organization Psychology*, (pp.139-158). Wiley
- Rowlands, J. (1997). *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam.
- Saleh, S., Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurement. *Academy of Management Journal*, 1(9). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.2307/255773>
- Sánchez, J. (2006). Cultura Organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/623/62310304.pdf>
- Sánchez, J. y Alonso, E. (2003). La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. *Encuentros en psicología social*, 1(4). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/727/72719206.pdf>
- Schein, E.(1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall.
- Scott, T. (2003). The quantitative measurement og organizational culture in health care: a review of the available instruments-Methods. *Health Services Research*, 38(3). Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/>
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

- Siliceo, A. (2001). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Editorial Limusa.
- Sills, D. (1974). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Madrid, España: Aguilar.
- Smith, D. (2004). *Sabiduría de los Equipos*. Madrid: Díaz de santos.
- Steel, R. y Rentsch, J. (1997). The dispositional model of job attitudes revisited: Findings of a 10-year study. *Journal of Applied Psychology*, 82(6). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.873>
- Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Van Eyken, W. (1991). *The ConCept and Process of Empowerment*. La Haya: Bernard van Leer Foundation.
- Weiss, H. y Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18: 1-74.
- Zurita, M. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral que presentan los trabajadores de una empresa de servicios estéticos*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/3528>

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

INVENTARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

AREA DE TRABAJO:

AGENCIA:

EDAD:

FECHA:

OCUPACION:

GRADO:

EXAMINADO POR: Área de Talento Humano

NOTA IMPORTANTE: ESTE CUESTIONARIO ES TOTALMENTE ANÓNIMO, POR LO CUAL PEDIMOS SU RESPUESTA SINCERA PARA PODER RECOGER INFORMACIÓN VALIOSA Y REAL SOBRE FONDESURCO.

INSTRUCCIONES

A continuación encontrara unas frases o afirmaciones referentes a nuestro trabajo. Pensando en sus labores diarias y a su percepción general sobre la empresa, decida si son verdaderas o falsas.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad a quien reporta directamente (supervisor, jefe de área, jefe de agencia, etc.)

COLOQUE 1 DEBAJO DE V Ó F DEPENDIENDO SI SU RESPUESTA SEA VERDADERA O FALSA

Nº	ENUNCIADO	V	F
1	El trabajo en el trabajo es realmente estimulante.		
2	La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.		
3	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.		
4	Son pocos los colaboradores que tienen responsabilidades importantes.		
5	El colaborador presta mucha atención a terminar de manera eficiente su trabajo.		
6	Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.		
7	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.		
8	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.		
9	Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.		
10	A veces hace demasiado calor en el área de trabajo.		
11	En el centro de trabajo no existe mucho espíritu de grupo.		
12	El ambiente es bastante informal.		

13	Los jefes suelen felicitar al trabajador que hace algo bien.		
14	Los colaboradores poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.		
15	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.		
16	Parece que en la institución las cosas siempre se requieren de manera urgente.		
17	Las actividades que se realiza están bien planificadas.		
18	Al trabajo se puede venir vestido con ropa extravagante si se quiere.		
19	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.		
20	La iluminación es muy buena.		
21	Muchos parecen estar solo pendientes del reloj para dejar el trabajo.		
22	La gente se ocupa personalmente por los demás.		
23	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los colaboradores.		
24	Se anima a los trabajadores para que tomen sus propias decisiones.		
25	Muy pocas veces las cosas se dejan para otro día.		
26	La gente no tiene oportunidad para relajarse.		
27	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.		
28	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.		
29	La empresa es una de las primeras en ensayar nuevas ideas.		
30	El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente.		

31	Los colaboradores parecen estar orgullosos de la institución		
32	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.		
33	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los colaboradores.		
34	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.		
35	Nuestra área de trabajo es muy eficiente y practico.		
36	Aquí nadie trabaja duramente.		
37	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.		
38	Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los trabajadores.		
39	La variedad y el cambio no son especialmente importantes en la institución.		
40	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.		
41	Los colaboradores ponen gran esfuerzo en lo que hacen.		
42	En general, los trabajadores expresan con franqueza lo que piensan.		
43	A menudo los jefes critican a los colaboradores por cosas de poca importancia.		
44	Los jefes animan a los trabajadores a tener confianza en si mismos cuando surge un problema.		
45	Aquí es importante trabajar arduamente.		
46	No se meten” prisas” para cumplir las tareas.		

47	Normalmente se explica al colaborador los detalles de las tareas encomendadas.		
48	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.		
49	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.		
50	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.		
51	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.		
52	A menudo los trabajadores comen juntos a mediodía		
53	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo		
54	Generalmente los trabajadores no intentan sobresalir o ser independientes		
55	Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”:		
56	Es difícil mantener durante mucho tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.		
57	Muchas veces los trabajadores tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.		
58	Los jefes siempre se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.		
59	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas		
60	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.		
61	En general, en la institución se trabaja con entusiasmo.		

62	Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre si.		
63	Los jefes esperan demasiado de los trabajadores.		
64	Se anima a los trabajadores a que aprendan cosas, aunque no sean directamente sobre su trabajo.		
65	Los colaboradores trabajan muy intensamente.		
66	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.		
67	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.		
68	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los colaboradores.		
69	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.		
70	A veces hay molestas corrientes de aire en el área de trabajo.		
71	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.		
72	Frecuentemente los colaboradores hablan entre si de sus problemas personales.		
73	Los colaboradores comentan con los jefes sus problemas personales.		
74	Los trabajadores actúan con gran independencia de los jefes.		
75	El personal parece ser muy poco eficiente.		
76	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.		

77	Las normas y los criterios cambian constantemente.		
78	Se espera que los colaboradores cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.		
79	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.		
80	El mobiliario esta normalmente bien colocado.		
81	Normalmente, el trabajo es muy interesante.		
82	A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.		
83	Los jefes apoyan realmente a sus colaboradores.		
84	Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para discutir proyectos futuros.		
85	Los colaboradores suelen llegar tarde al trabajo.		
86	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.		
87	Los jefes estimulan a los trabajadores para que sean precisos y ordenados.		
88	Si un colaborador llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.		
89	En la empresa parece que el trabajo está cambiando siempre.		
90	Las áreas están siempre bien ventiladas.		

ANEXO 2

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

INVENTARIO PARA EVALUAR EL CULTURA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

AREA DE TRABAJO:

AGENCIA:

EDAD:

FECHA:

OCUPACION:

GRADO:

EXAMINADO POR: Área de Talento Humano

NOTA IMPORTANTE: ESTE CUESTIONARIO ES TOTALMENTE ANÓNIMO, POR LO CUAL PEDIMOS SU RESPUESTA SINCERA PARA PODER RECOGER INFORMACIÓN VALIOSA Y REAL SOBRE FONDESURCO.

INSTRUCCIONES

El siguiente cuestionario proporciona información sobre las características de la cultura que posee la institución donde trabaja. Por favor lea detenidamente los respectivos enunciados y seleccione la opción que mejor se acomode a su percepción.

1 - Totalmente en Desacuerdo

2 - En Desacuerdo

3 - Normal

4 - En Acuerdo

5 - Totalmente de Acuerdo

ENUNCIADO	1	2	3	4	5
01. La mayoría de los colaboradores de la empresa están muy comprometidos con su trabajo					
02. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
03. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
04. Cada miembro de la institución cree que puede tener un impacto positivo en el grupo de trabajo					
05. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a toda la empresa en algún nivel					
06. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
07. Trabajar en esta área es como formar parte de un equipo					
08. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de					

descargar el peso en la jefatura					
09. El grupo y no los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Las capacidades de los líderes en el grupo se mejoran constantemente					
13. la institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo*					
16. Los líderes y jefes practican lo que difunden					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. La empresa tiene una cultura «estable»					
23. Nos resulta fácil lograr un acuerdo, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes áreas de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre las diferentes áreas de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otra área de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					

33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
35. Las diferentes áreas de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está					

haciendo la izquierda»					
46. La empresa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					

59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

