

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y  
RECURSOS HUMANOS



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en comportamiento  
organizacional y recursos humanos

Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional  
en administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima

Autor: Bachiller Mantilla Escobar Liliana Hilda

Asesor: Dr. Vicuña Peri Luis

LIMA-PERÚ

2021

**PAGINA DEL JURADO**

Dra. Yolanda Valle Ramella

Presidente

Dr. Carlos Bancayan Oré

Miembro

Mag. Carlos Alberto León Milla

Miembro

Dr. Luis Alberto Vicuña Peri

Asesor

**DEDICATORIA**

*A mis padres, gracias por enseñarme a creer en Dios.*

*A mis hijos, mi eterna fuente de energía.*

## AGRADECIMIENTO

*Al universo*

*A las mentes brillantes que me acompañaron*

*A los que me quieren bien y me dieron su fuerza y energía para seguir*

## INDICE GENERAL

CARATULA	i
PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1 Descripción del problema	17
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3 Importancia y justificación del estudio	21
1.4 Delimitación del estudio	21
1.4.1 Limitación temporal	21
1.4.2 Limitación espacial y geográfica	22
1.4.3 Limitación para la determinación de la población de estudio	22
1.4.4 Limitación conceptual	22
1.5 Objetivos de la investigación	22
1.5.1 Objetivo general	22
1.5.2 Objetivos específicos	22

<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Marco histórico	24
2.1.1 La cultura organizacional	24
2.1.2 Paradigmas del estudio desde la antropología cultural	25
2.1.3 Definición de la Cultura organizacional	32
2.1.4 Paradigmas del estudio de la Cultura organizacional	34
2.1.5 Tipos de cultura organizacional	37
2.1.6 Modelos de cultura organizacional	38
2.1.7 Modelo de cultura organizacional de Hofstede (1982)	39
2.1.8 Modelo de cultura organizacional de Ouchi (1982)	40
2.1.9 Modelo de cultura organizacional de Shein (1988)	40
2.1.10 Modelo de los valores en competencia de Cameron y Quinn (1991)	41
2.1.11 Modelo bidimensional de cultura organizacional de Denison (2003)	43
2.1.12 Paradigmas del estudio del clima organizacional	45
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	49
2.2.1 Investigaciones nacionales	49
2.2.2 Investigaciones internacionales	52
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	56
2.3.1 Teoría que sustenta el estudio de cultura organizacional	55
2.3.2. Teoría que sustenta el estudio de clima organizacional	61
2.4 Definición de términos básicos	64
2.5 Hipótesis	66
2.5.1 Hipótesis general	66
2.5.2 Hipótesis específica	66
2.6 Variables	68
2.6.1 Definición y operacionalización	68
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	69
3.1 Tipo, método y diseño de la investigación	69
3.2 Población y muestra	70
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	70
3.4 Descripción de procedimientos de análisis	74

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
4.1 Descripción de resultados	74
4.2 Análisis inferencial de resultados	81
4.2.1 Prueba de normalidad de resultados	81
4.2.2 Prueba de hipótesis general	83
4.2.3 Prueba de hipótesis específicas	84
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	92
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
ANEXOS	111
Anexo A Cuestionario de percepción del clima organizacional por Litwin y Stringer r-lavp-2006-lima	112
Anexo B Cuestionario de cultura organizacional de Quinn y Cameron	114
Anexo C Declaración de autenticidad y no plagio	117
Anexo D Autorización de consentimiento para realizar la investigación	118
Anexo E Matriz de consistencia	119

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	68
Tabla 2. Distribución poblacional según sexo	70
Tabla 3. Distribución poblacional según categoría poblacional	70
Tabla 4. Análisis de fiabilidad de la variable percepción del clima organizacional	73
Tabla 5. Escala valorativa de la variable percepción del clima organizacional	74
Tabla 6. Niveles de distribución de las dimensiones del clima organizacional de los administrativos de una universidad privada de Lima	75
Tabla 7. Niveles de distribución de la percepción del clima organizacional de los administrativos de una universidad privada de Lima	75
Tabla 8. Distribución de la variable cultura organizacional de los administrativos de una universidad privada de lima	78
Tabla 9. Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables cultura organizacional y clima organizacional	79
Tabla 10. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov	82
Tabla 11. Prueba estadística entre el la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional	83
Tabla 12. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la estructura organizacional	84
Tabla 13. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la responsabilidad	85
Tabla 14. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la recompensa	86
Tabla 15. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de los desafíos	87
Tabla 16. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de las relaciones	88
Tabla 17. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de cooperación	89
Tabla 18. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de los estándares de desempeño	90
Tabla 19. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de los conflictos	91
Tabla 20. Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la identidad	92



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la cultura organizacional	44
Figura 2. Evolución del clima organizacional	48
Figura 3. Tipos de cultura organizacional	60
Figura 4. Clima organizacional, modelo de Litwin y Stringer	62
Figura 5. Distribución de las dimensiones del clima organizacional	75
Figura 6. Percepción del clima organizacional	77
Figura 7. Distribución de la cultura organizacional	79
Figura 8. Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables cultura organizacional y clima organizacional	79

## **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación fue establecer la relación entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en el personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima. La muestra fue de 100 personas entre profesionales, técnicos y auxiliares pertenecientes a las diferentes áreas administrativas siendo una muestra no probabilística a conveniencia del autor. Se obtuvo la información aplicando una encuesta y un cuestionario. La metodología utilizada correspondió a una investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional de corte transversal y de diseño no experimental. El procesamiento de la información se hizo mediante el software estadístico SPSS y también el EXCEL. Por los resultados se concluye que hay correlación entre las variables, por tanto se puede afirmar que sí existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en el personal administrativo nombrado de la institución.

Palabras claves: clima organizacional, cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

The aim of this research was to establish the relationship between the organizational culture and the perception of the organizational climate in the appointed administrative personnel of a private university in Lima. The sample was made of 100 people among professionals, technicians and assistants, belonging to the different administrative areas, being a non-probabilistic sample at the author's convenience. The information was obtained by applying a survey and a questionnaire. The methodology used corresponded to an applied research, with a quantitative approach, of a cross-sectional correlational type and of non-experimental design. The information was processed using the statistical software SPSS and also the EXCEL software. The results obtained from the study made it possible to determine that there is a correlation between the variables, therefore it was concluded that there is a significant relationship between the organizational culture and the perception of the organizational climate in the named administrative personnel of the institution.

**Keywords:** organizational climate, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

Las áreas de recursos humanos de las empresas orientan sus esfuerzos a desarrollar estrategias para que el comportamiento organizacional y el clima laboral optimicen el logro de los objetivos de las instituciones. Kast y Rosenzweig (1988) consideran que los aspectos que permiten la integración de las organizaciones y que hacen que los trabajadores se sientan motivados para cumplir las normas, compartan percepciones, sentimientos y actitudes en los aspectos sociales y laborales se debe a que sus creencias, percepciones y sentimientos son similares. Uttal (1983) afirma que los colaboradores van modelando su comportamiento de acuerdo a los valores y conceptos que la cultura organizacional determina. Estudiosos más modernos como Serrate et al. (2014) afirman que la globalización abre las puertas de nuevos mercados originando nuevas fusiones y adquisiciones de empresas que van expandiéndose por todo el mundo motivando la interacción entre personas de diferentes culturas, sin embargo Sebastián Gabini (2017), después de revisar la bibliografía de los últimos 10 años relacionada al tema, sostiene que aún no se puede asegurar que solo la variable cultura justifique el rendimiento de los trabajadores de una institución. Los cambios tecnológicos y la globalización despiertan el interés por estudiar más sobre la cultura organizacional y su influencia en el clima de la organización. Analizar la manera en que los miembros de una organización se comportan a nivel individual, grupal y organizacional resulta relevante para conocer como la relación entre cultura y clima interviene generando cambios positivos o negativos en la manera de actuar del personal y como una relación positiva orienta a que el desempeño sea óptimo y logre alcanzar los objetivos de la organización. El interés de esta investigación se centra en conocer la influencia de la cultura en el clima organizacional.

Chiavenato (2000) afirma que para hablar sobre la cultura organizacional de una institución es básico contar con la participación de todos sus miembros porque significa referirse a las pautas informales y no escritas que van orientando la manera de actuar de los integrantes de la organización a fin de que los objetivos de la institución se cumplan. Afirma también que en una institución donde existen normas, valores, actitudes y expectativas similares los

miembros comparten los mismos hábitos y creencias. El mismo autor manifiesta que hablar de la cultura de una organización significa referirse a la forma tradicional de pensar y hacer las cosas compartidas por todos sus integrantes. Por lo tanto se puede afirmar que la cultura de una organización se basa en una serie de actitudes y formas de actuar comunes que siguen las normas y pautas que diferencian una organización de otra y a las que los trabajadores que ingresan por primera vez se tienen que adaptar.

El estudio de la cultura organizacional tiene como bases teóricas generales tres ciencias: la antropología, la sociología y la psicología. A partir de estas disciplinas se puede identificar dos grandes corrientes: La primera corriente afirma que la cultura está constituida como un sistema sociocultural que se refleja en la forma de actuar de sus miembros y la segunda que la cultura es un sistema autónomo en el que la ideas se forman de manera independiente.

La corriente que identifica la cultura como un sistema socio cultural distingue cuatro perspectivas:

- **La perspectiva funcionalista.** Comprende las funciones de los miembros que la integran y sus costumbres, se centra en su articulación y las conexiones que la forman tomando en cuenta la noción de sistema y estructura; Malinowsky (1944) considera que la conducta de los trabajadores de una empresa se organiza y orienta mediante la percepción de las costumbres y tradiciones de sus integrantes y las leyes y tradiciones que los gobiernan. A través de ellas las instituciones van creando expresiones simbólicas que deben ser consideradas al estudiar cómo funciona la cultura organizacional.
- **La perspectiva estructuralista,** sostiene que la cultura se basa en los significados comunes a todos los individuos que forman parte de una sociedad. Para Lévi-Strauss (1964) tanto el pensamiento tribal como el científico son sistemáticos e intentan clasificar y ordenar los hechos que afectan su cultura. El autor utiliza los mitos como ejemplo, para el autor estos no son simples narraciones fantasiosas sino que a través de ellos le dan sentido y explicación a los acontecimientos que afectan a una cultura.

- **La perspectiva Marxista**, considera la existencia de una relación dinámica entre la sociedad y el medio ambiente, ambas forman una estructura social establecida por la relación entre los medios de producción y el comportamiento social. Marx (1981) considera que el hombre es consecuencia de las circunstancias que afectaron a sus generaciones anteriores, por lo tanto, si bien cada uno hace su propia historia no son ellos los que eligen sus destinos.
- **La perspectiva difusionista**, explica la influencia de los elementos culturales que son transferidos de una cultura a otra por la interacción entre grupos humanos de diferente procedencia dándole especial importancia a los aspectos temporales y a la forma en que las culturas van transformándose debido a esta influencia. Sin embargo, y a pesar de la diversidad, Boas (1940) basado en sus investigaciones afirma que los sistemas de valores de las diferentes culturas son los mismos aunque estas sean diferentes.

La corriente que considera que la cultura es un sistema autónomo donde las ideas se forman de manera independiente presenta las siguientes perspectivas:

- **La perspectiva psicoanalítica**. Freud (2017) sostiene que la cultura no proviene de pensamientos estudiados o intelectuales sino de normas que restringen los impulsos por lo tanto es producto de la domesticación del hombre, el autor considera que el ser humano no es capaz de alcanzar la felicidad completa aunque la busque permanentemente ya que intenta orientar su energía a través de lo que el entorno exige para sostener el equilibrio social.
- **La perspectiva simbólica**, considera que la cultura le da a los símbolos, valores, creencias y significados compartidos por todos sus miembros, Hatch (1993) afirma que para comprender que significan los símbolos de una cultura es necesario observar la participación de todos los involucrados. Al estudiar la cultura organizacional el autor integra los supuestos y los aspectos subjetivos como elementos culturales relevantes.

- **La perspectiva evolucionista,** plantea que la sociedad y las organizaciones se desarrollan y evolucionan basadas en una mentalidad de progreso permanente, Charles Darwin (1859) en su reconocida obra *El Origen de las Especies* afirmaba que la evolución se daba por medio de la selección natural y que los cambios evolutivos no se producían súbitamente sino que se tratarían de un proceso continuo y global. A pesar del tiempo transcurrido la visión de cultura de Darwin sigue teniendo un papel relevante entre los investigadores de la cultura.
- **La perspectiva cognitiva,** la cultura es un sistema de conocimientos y de estándares aprendidos que utiliza los procesos del pensamiento para desarrollarse. Al respecto Weick (1979) sostiene que la mente humana puede generar cultura siguiendo una lógica inconsciente produciendo reglas que dan paso a las vivencias y formas de comportarse de las personas y que al mismo tiempo van creando pautas específicas para actuar.

En este trabajo de investigación el primer capítulo se dedicó a la descripción y a la formulación del problema que motivó la elección del estudio originado a partir de la observación cotidiana sobre la percepción del clima del personal administrativo nombrado de la institución seleccionada. Este capítulo también fundamenta la justificación e importancia del estudio así como sus limitaciones y plantea el objetivo general y los objetivos específicos de acuerdo con las dimensiones de la variable clima organizacional. Se considera que de esta forma se podrá tener una visión más clara de lo que se pretende determinar.

En el segundo capítulo correspondiente al marco teórico se señalan las bases teóricas relacionadas a los temas de cultura y clima organizacional, también se hace referencia a los diferentes estudios que han realizado diversos investigadores que han puesto su interés en el tema tanto en el entorno nacional como en el internacional con el fin de que sirvan como antecedentes de la investigación. En este capítulo también se planteó la hipótesis general y

las hipótesis específicas correspondientes a los objetivos, lo que permitirá visualizar de manera clara lo que la investigación pretende probar.

En el capítulo tercero se presenta la metodología utilizada en la investigación así como el tipo, nivel y diseño de la misma. Se describe también la muestra y los instrumentos utilizados con su respectiva validación y confiabilidad.

En el cuarto capítulo se desarrollan los resultados y análisis de los mismos a nivel descriptivo y nivel inferencial.

Se termina concluyendo que la cultura organizacional si tiene una relación significativa con la percepción del clima organizacional en el personal administrativo nombrado de la universidad privada objeto del estudio.



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

Este estudio de la cultura organizacional se aborda desde la corriente funcionalista de Malinowski, quien afirma que las personas van creando cultura a través de normas y tradiciones que las ayudan a que sus necesidades se vean satisfechas y sus problemas se resuelvan con mayor facilidad, para el autor la cultura es utilitarista, por otra parte Abravenat et al. (1998) consideran que el entorno social transmite las formas de actuar que los grupos humanos utilizan para integrarse a su medio ambiente ya que hay una relación directa entre la cultura y el lugar adonde se encuentra. También aborda rasgos de la escuela difusionista que desde la visión de Abravenat et.al. (1992). la cultura se basa en procesos históricos en donde las circunstancias dan lugar al nacimiento de formas temporales o interactivas que se pueden observar cuando las migraciones ponen en evidencia sus características culturales. El enfoque difusionista sostiene que la cultura de una organización está constituido por elementos culturales como conocimientos, creencias y valores comunes a todos los integrantes de una organización, al ser compartidos permiten lograr un trabajo efectivo para alcanzar la competitividad y los objetivos dela institución.

Desde esta perspectiva investigadores como Muro y Hernández Sampieri entre otros consideran que la cultura es un elemento básico para lograr organizaciones eficaces. Para los investigadores las personas a cargo de gestionar la cultura de una institución deben evaluar las dimensiones más relevantes de la misma a fin de plantear el desarrollo de las estrategias para lograr el cambio requerido a fin de que los objetivos planteados se cumplan. Para Muro y Hernández Sampieri, (2008) el éxito organizacional puede garantizar avances significativos si las formas tradicionales en que los gerentes desarrollan la gestión son

modificadas y orientadas hacia un desempeño que esté vinculado e implícito en la cultura organizacional.

La relación entre la cultura y el clima organizacional ha sido abordada por los investigadores que observan que la cultura organizacional es determinada por los miembros de la organización y el clima laboral incide directamente en ella. Litwin y Stringer (1978) consideran que para alcanzar los estándares que cada organización se propone es indispensable que tanto la cultura como el ambiente de trabajo estén directamente relacionados. Denison (1996) afirma que cultura y clima son dos elementos muy bien definidos, se refiere a cultura como los supuestos y valores establecidos e implícitos en el entorno laboral mientras que el clima se manifiesta en la forma consciente en que se percibe el ambiente de trabajo y está supeditado a las normas y regulaciones que la organización le pide a sus trabajadores. Estudiar la relación entre cultura y clima resulta relevante porque los valores, las creencias, los hábitos y los conocimientos conviven con la percepción del ambiente laboral constituido por la estructura, los procedimientos y el cumplimiento de estándares de los trabajadores. Ashkanasy y Jackson (2001) sostienen que si bien entre clima y cultura existen diferencias ambos términos se articulan y complementan.

En relación al clima Rousseau (1996) sostiene que el clima organizacional es percibido por los integrantes de la institución de manera subjetiva basándose en el estilo gerencial y en los aspectos ambientales que se generan en el entorno laboral. La interacción entre los integrantes y la organización nutre el clima laboral, esta es la razón por la cual lo considera como el intermediario entre la manera de actuar de los trabajadores y las gestiones requeridas en la institución. Por su parte Forehand y Gilmer (1965) afirman que si existe un buen clima laboral se puede pensar en organizaciones duraderas cuyos objetivos son claros y de características medibles. Estas organizaciones son fáciles de identificar pues tienen estilos de dirección y ambiente laboral definidos, además sus objetivos y los procesos de compensaciones a sus trabajadores y proveedores son claramente descritos. Por otro lado Litwin y Stringer (1968) declaran que la diversidad de climas que existen en las organizaciones se manifiestan a través de las circunstancias ambientales que son percibidas por sus integrantes.

Es importante considerar que los rasgos propios de la cultura organizacional determinaran su clima, el cual va a repercutir en los intereses de los miembros de la institución y en sus actitudes. Para Malinowsky (1984) el clima está compuesto por elementos que deben analizarse de manera integrada pues estos son funcionales y coherentes. La rotación, satisfacción y adaptación dependen del comportamiento de los empleados y traen consecuencias importantes en la productividad. Esa es la razón por la cual se debe tener en cuenta que un buen o un mal clima afectarán la productividad de la empresa. Salazar et al.(2009) manifiestan que en el proceso de socialización interno el clima es un elemento esencial, una organización en donde se conocen los principios que orientan el clima y tiene una cultura social positiva tiene el éxito asegurado. Chiavenato (2004) afirma que los fenómenos que acontecen en las organizaciones son resultado de la cultura que impera en ellas, cada entidad tiene características y estilos de vida particulares que no son necesariamente concretas ni medibles. Cada organización tiene su propia mentalidad y personalidad, y ambas se reflejan en la forma en que sus miembros se comportan.

## **1.2. Formulación del problema**

Desde la perspectiva funcionalista de Malinowski y la visión sobre la importancia de la relación entre la cultura y el ambiente de trabajo de Litwin y Stringer y debido a que es importante que cada organización se conozca así misma para lograr un diagnostico efectivo se considera que es importante conocer la relación existente entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional de los trabajadores administrativos de la universidad privada de la ciudad de Lima a estudiar. Con los resultados obtenidos se podrá conocer el tipo de cultura dominante, las fortalezas que servirán para identificar sus potencialidades y las debilidades que necesitan intervención, de igual manera será posible pronosticar el éxito o fracaso de los planteamientos normativos y corregir trayectorias ya planteadas. Una vez obtenido los resultados reales se podrá proponer estrategias que tengan un impacto positivo en la cultura y el clima organizacional.

Por lo antes descrito se pretende responder la siguiente pregunta de investigación:

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de responsabilidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de recompensa en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de cooperación en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los conflictos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la identidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?

### **1.3 Importancia y justificación del estudio**

Las organizaciones buscan alcanzar indicadores de productividad altos y en una organización educativa cuyo misión es la formación de profesionales se requiere que los procesos administrativos sean eficientes, por otro lado los objetivos organizacionales solo se pueden lograr en un contexto donde el común de los miembros compartan conocimientos, hábitos, creencias, costumbres y valores en un ambiente de trabajo óptimo.

Esta investigación tiene como objetivo principal conocer cuáles son los tipos de cultura que predominan en la organización objeto de estudio y cuál es la percepción del clima organizacional de los trabajadores administrativos de acuerdo a las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad que Litwin y Stringer consideran en su Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional. La importancia del estudio radica en que no se conocen investigaciones que aborden el estudio de la cultura organizacional ni el clima laboral en la institución, por tal motivo las variables estudiadas servirán para que las autoridades conozcan la manera de pensar de los trabajadores de fuente directa y la oficina de personal pueda desarrollar estrategias de tipo correctivo y preventivo, planificando y ejecutando programas de capacitación que produzcan mejoras en el clima laboral generando que la cultura organizacional sea más eficiente y logre los objetivos de la institución.

### **1.4 Delimitación del estudio**

#### **1.4.1 Limitación temporal**

La investigación se llevará durante los meses de febrero y marzo de 2020.

#### **1.4.2 Limitación espacial y geográfica**

El ámbito en el cual se desarrollará la investigación es una institución educativa de nivel superior de Lima.

#### **1.4.3 Limitación para la determinación de la población de estudio**

La población del estudio estará conformada solo por los trabajadores administrativos nombrados debido a que al coordinar los permisos respectivos la autoridad a cargo sugirió que la investigación se realice solo con el personal nombrado porque se evalúa implementar estrategias de intervención en esta población para mejorar el clima organizacional.

#### **1.4.4 Limitación conceptual**

**Cultura organizacional:** conjunto de características que describen cada tipo de cultura.

**Clima organizacional:** efectos subjetivos percibidos del sistema los cuales influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

### **1.5 Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

#### **1.5.2 Objetivos específicos**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la estructura organizacional en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la responsabilidad en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la recompensa en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la cooperación en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los conflictos en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la identidad en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Marco histórico**

##### **2.1.1 La cultura organizacional**

Autores como Schein, Gellerman, Forehand, Gilmer y Schneider entre otros se han interesado en la cultura tratando de comprender y explicar el comportamiento de las personas y la influencia del entorno social en sus actitudes e ideas. A lo largo del tiempo el estudio de la cultura se ha ido enriqueciendo con los aportes de distintas disciplinas científicas, Schein (1990) afirma que ciencias como la antropología, la sociología y la psicología social influyen en los diversos puntos de vista relacionados con el estudio de la cultura, para el autor la cantidad de enfoques existentes son producto de la intersección de las diferentes ciencias sociales que abordan el estudio de la cultura.

Esta definición convierte a la cultura en un tema de carácter interdisciplinario y a partir de estas ciencias se han desprendido diferentes perspectivas teóricas para aproximarse al entendimiento de la cultura organizacional. Para Serrate-Alfonso, Portuondo-Velez, Sanchez-Puigbert, & Suarez-Ojeda (2014) la economía globalizada ha hecho que el estudio de las diferentes culturas en las organizaciones se convierta en una necesidad de vital importancia. La globalización ha hecho que las empresas se desarrollen de manera diferente generando fusiones, adquisiciones y expansiones, además se ha producido la apertura de nuevos mercados alrededor del mundo haciendo que comprender las diferentes formas de



ver la vida de los diferentes grupos culturales, respetar sus valores y adaptarse a su estilo de vida sea vital para interactuar de forma óptima evitando problemas ocasionados por las diferencias culturales.

Estos cambios están obligando a las organizaciones a cambiar de paradigmas. En esta investigación se presenta la visión de cultura desde el punto de vista de la antropología, la sociología y la psicología por ser las ciencias que contribuyen a comprender el comportamiento de los seres humanos en sociedad.

De las ciencias mencionadas surgen dos corrientes: la primera es la corriente socio cultural de donde se derivan cuatro perspectivas: la perspectiva funcionalista, la perspectiva estructuralista, la perspectiva marxista y la perspectiva difusionista. La segunda es la corriente que ve la cultura como un sistema independiente de formación de ideas donde se encuentran la perspectiva psicoanalítica, la perspectiva simbólica, la perspectiva evolucionista y la perspectiva cognitiva.

### **2.1.2 Paradigmas del estudio desde la antropología cultural**

Una de las ciencias que ha aportado al estudio de la cultura es la antropología, ciencia que tiene por objeto el estudio del ser humano en su complejidad. Kottak (2011) considera que los seres humanos orientan sus creencias y comportamientos a través de las tradiciones y costumbres que han aprendido en su entorno cultural. Esta afirmación sigue la línea del antropólogo E.B. Tylor, quien en su obra *Cultura Primitiva* (1871) presenta una de las definiciones más aceptadas: “La cultura (...) es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otro hábito y capacidades adquiridas por el hombre en cuanto es miembro de una sociedad.” El concepto de cultura de Tylor se ha convertido en un clásico porque incluye todos los componentes que abarca la cultura y a la vez sintetiza el carácter unitario de la sociedad. Por otro lado Harris (1999) sostiene que para los antropólogos hablar de cultura humana es hablar de un estilo de vida pautado y reiterativo en la manera de pensar, sentir y actuar que ha sido adquirido por un grupo de personas. Las relaciones complejas que se originan cuando

se forma la cultura organizacional nacen de la interacción entre sus integrantes, los patrones de comportamiento, las normas, jerarquías, estructuras, los roles, rituales, ceremonias y estrategias. También intervienen los códigos de comunicación, el lenguaje, los simbolismos, las ideologías, la identidad y la filosofía. Al respecto López (1999) afirma que autores como Pearson, Merton, y Katz, entre otros, han desarrollado corrientes del pensamiento administrativo que se interesan en conocer cómo funcionan las relaciones entre los seres humanos en el campo netamente laboral con el objetivo de que la organización actúe como un sistema. Desde la antropología cultural se pueden conocer las diferentes posiciones o paradigmas que abordan el estudio de cultura social y como se han ido trasladando al ámbito de las organizaciones.

**Perspectiva Marxista:** desde la teoría del materialismo dialéctico los mecanismos de cambio social son variados, complejos y contingentes: conflictos, concentración de riqueza, etc. Marx sostiene que todos estos caos hacen que exista una relación entre los medios de producción, las fuerzas materiales de producción, las relaciones de producción y la organización social correspondiente a esos medios, es decir, todas ellas ejercen influencia en la construcción social. Marx (1981) considera que el hombre es consecuencia de las circunstancias que afectaron a sus generaciones anteriores, por lo tanto, si bien cada uno hace su propia historia no son ellos los que eligen sus destinos.

**Perspectiva psicoanalítica:** Se basa en la manera en que Freud (2014) concibe la cultura. Considera que esta no se origina por las capacidades intelectuales del hombre sino por las normas que limitan los impulsos espontáneos del ser humano, es decir las personas orientan su energía a las exigencias sociales por lo que la cultura es producto de la domesticación del hombre. Para Freud las personas buscan siempre la felicidad pero es muy difícil alcanzarla porque, aunque cada persona elige un modelo de vida diferente, mucha gente admira y desea imitar a los sujetos con poder, dinero y fama y al no lograrlo se crean sentimientos de pesar. Freud (2017) sin embargo también le da un lugar a una minoría diferente. Son quienes, según el autor, se contraponen a los poderosos y adinerados porque valoran su propia sabiduría y arte restándole importancia al factor económico. En su visión, este otro aspecto significa que la sociedad está constituida por una gran diversidad de personas, sin embargo afirma que

por el hecho de que la repartición de la riqueza no es equilibrada se origina un sentimiento de pesadumbre en la sociedad. Freud, (2017) sostiene que aunque la vida aparentemente es ordenada existe tanta injusticia, diferencias sociales y corrupción que ni los gobiernos ni la cultura pueden detener este malestar.

**Perspectiva difusionista:** En el ámbito de la diversidad cultural explica la variedad y diversidad cultural por la influencia de las relaciones entre los grupos humanos, Boas (1936 p.137) sintetiza la visión de cultura de la perspectiva difusionista afirmando que *cada cultura es el resultado de unas condiciones naturales e históricas que, sin embargo, no son determinantes*. Considera que: a) Las culturas son diferentes y en cada cual existen rasgos específicos que permiten distinguirlos, sin embargo estas características han sido tomadas de otras culturas y se han adaptado a las condiciones del lugar. b) El ambiente o lugar donde está ubicada la cultura no es concluyente pero sí relevante porque sus expresiones culturales sufren algunos cambios o limitaciones. c) Los grupos humanos no necesitan un desarrollo consciente para determinar su manera de pensar; sus formas de actuar pueden ser consecuencia de un constructo básico del intelecto de sus integrantes. Es posible justificar, especular y dar explicaciones sobre las actividades de un grupo cuando el pensamiento alcanza un nivel consciente. d) A lo largo de la historia los grupos culturales han intercambiado elementos de manera accidental, cuando las culturas los han tomado prestados han sido modificados de acuerdo a las características de la nueva cultura. e) Boas introduce la idea de *relativismo cultural* refiriéndose a que, a pesar de las diferencias entre las distintas culturas, los sistemas de valores tienen muchos componentes que son iguales.

Ángel Martínez (2011) afirma que al contraponerse al concepto de evolucionismo, Boas pretende demostrar de manera racional y científica la forma de vida particular de las diferentes culturas por lo que las costumbres deben ser analizadas de acuerdo al grupo social al que pertenecen dejando de lado los patrones de los antropólogos. La nueva economía debe tener en cuenta esta visión ya que la globalización obliga a interactuar con culturas de diferentes lugares y es necesario que las organizaciones que tienen sedes a nivel internacional conozcan las características del lugar en el que van a intervenir.

**Perspectiva funcionalista:** Los funcionalistas presentan la función normativa de la cultura dándole énfasis a los valores y pautas culturales que regulan la interacción social. Desde la visión antropológica la perspectiva funcionalista fue iniciada por Bronislaw Malinowski (1944) para quien existen diversos tipos de necesidades que deben ser satisfechas y que le dan paso a la existencia de la cultura, son las psicológicas y biológicas como las de alimentación y vivienda, las derivadas de la convivencia como las de educación y las integradoras como la religión. Malinowsky afirma que para estudiar las culturas es necesario estudiar la forma en que se organizan sus leyes, normas, costumbres y tradiciones. Estos sistemas son los que de manera directa o simbólica orientan la cultura y crean las instituciones.

En relación a las necesidades Giddens (2007) sostiene que la corriente funcionalista tiene una postura relativista y menciona la visión funcionalista de Parsons (1964) quien afirma que el funcionalismo se ha desarrollado por partes independientes que, por su sistema de acción, se han integrado en un todo estructurado orientado a la estabilidad. Así mismo se refiere al interés de Parsons por las necesidades de los individuos y los tres subsistemas con los que relacionan tres tipos de necesidades: el sistema de la personalidad que se relaciona con necesidades individuales y motivaciones, el sistema cultural relacionado con los valores y creencias compartidas y el sistema social que involucra los papeles sociales y las normas. Para Puig et.al (2012) la sociedad construye sistemas y acciones solidarias porque es necesario generar estabilidad para satisfacer las necesidades humanas. Al haber necesidades complejas las estructuras sociales son a su vez más complejas.

**Perspectiva interpretativa simbólica:** Este enfoque se centra en el análisis de las narraciones de las experiencias simbólicas, rituales o ceremoniales condensadas en los contenidos culturales. Vallverdu (2014) cita a Davis Schneider (1983) quien le dio especial interés a los simbolismos afirmando que la esencia de la cultura está formada por los símbolos y los significados que son parte de una cultura y son ellos las que definen el mundo y todo lo que existe dentro de él. Los simbolismos son constructos que las culturas definen de una forma y diferencian de otras según los criterios de cada grupo humano dándoles su propia interpretación independientemente de la conducta real y observable.

Las culturas en las organizaciones son entendidas como sistema de símbolos y significados compartidos. Van Maanen (1979) afirma que el núcleo del análisis de las culturas está formado por el simbolismo. En 1991 el autor realizó un estudio basado en el significado de las experiencias que tuvo como trabajador en Disneyland. Para sustentar su perspectiva respecto a la simbolización Van Maanen relata su experiencia cuando fue despedido de Disneyland y elimino gran parte de la identidad que había creado cuando fue contratado; el percibió que los símbolos que lo hacían identificarse como parte de la organización eran los uniformes, los trabajos asignados, tarjetas de identificación, etc. Este reconocimiento demuestra su perspectiva en la simbolización prospectiva dentro de esta cultura confirmando la teoría de Hatch (1993) quien afirma que para conocer la dinámica cultural de los símbolos y sus procesos es necesario contar con las vivencias de todos los involucrados y utiliza la experiencia de Van Maanen como ejemplo.

**Perspectiva evolucionista:** En 1859 el científico británico Charles Darwin escribió su obra cumbre titulada *El Origen de las Especies*, en ella afirmaba que la evolución se daba por medio de la selección natural y que los cambios evolutivos no se producían súbitamente sino que se tratarían de un proceso continuo y global. Esta teoría, que revolucionó la visión del mundo científico, tiene partidarios entre los científicos e investigadores pero también muchos opositores sobre todo entre los que estudian disciplinas relacionadas con la filosofía y la religión, a veces por incomprensión y otras por ignorancia sobre la biología. Sin embargo, en estas últimas décadas, ciencias como la socio-biología, la ecología del comportamiento y la psicología evolucionista vuelven a considerar la visión de cultura de Darwin en un intento de comprender y explicar los valores, conductas y creencias de las diferentes sociedades.

En relación a la evolución de la cultura Cavalli (2004), con una visión más moderna, afirma que los hombres tienen un tercer sistema de aprendizaje además del individual y social, se refiere al sistema de comunicación. Para el autor ciertos fenómenos se arraigan en la cultura y perduran en el tiempo mientras que otros tienen una vida muy breve, afirma que la conducta del hombre es aprendida por enseñanza directa, por los ejemplos de su sociedad

y por lo que observa en otros grupos sociales y que en esa conducta influyen organismos, gobiernos, fundaciones, empresas y cualquier otra institución que pueda mantenerse por años como un organismo vivo. Esta perspectiva entiende que en la cultura organizacional está inmersa la idea de progreso; considera que las organizaciones viven en un cambio constante que permanece a través del tiempo y el espacio; es decir que todo lo referente a la organización lleva implícito una mentalidad de mejora constante. En nuestros días la tecnología obliga a las empresas a adecuarse a cambios muy rápidos sin embargo los gerentes deben ser persistentes para que los valores y el clima laboral se mantengan estables orientando todos los esfuerzos a que los objetivos de la organización se cumplan. De allí las tendencias modernas de hablar sobre los cambios en la organización como estrategias que sean permanentes y sostenidos en el tiempo.

**Perspectiva Émic y Ético de la Cultura:** cuando se trata de interpretar las diferentes culturas las ciencias del comportamiento distinguen dos tipos de descripciones relacionadas con el análisis de la realidad, la conducta y los agentes involucrados. Una es la visión interna o descripción émic que estudia la forma en que los integrantes de un grupo social explican una costumbre tradicional y lo que significa para ellos y otra es la descripción ético que es la visión externa que se da cuando un observador, que no pertenece a determinado grupo social, describe los hechos observados sin intentar descubrir su significado sino que lo hace de manera objetiva. Marvin Harris (1999) considera que existen dos clases de antropólogos: aquellos que son émic, es decir le dan significado a los rituales, costumbres y tradiciones, participando muchas veces de ellos y utilizando conceptos subjetivos y aquellos que son ético, refiriéndose a los antropólogos que al observar estos rituales, costumbres y tradiciones utilizan conceptos objetivos para interpretarlos. Estos puntos de vista varían según sea el observador o el participante quien los explique y se diferencian dependiendo de la actividad real de los miembros y lo que ellos dicen que hacen, por lo tanto no debe sorprender que ambos conceptos sean considerados opuestos. Esta visión también la estudian otras disciplinas, Pike (1991) presenta la visión *émic* y *ético* de la cultura desde esta perspectiva, la visión *émic* se refiere a la vida cultural de una sociedad y la visión *ético* está relacionado con la visión distante que el exterior tiene sobre la vida cultural de esa sociedad.

Para Dietz (2009) existe un modelo tridimensional: la dimensión semántica, la dimensión pragmática y la dimensión sintáctica. En la dimensión semántica está ubicada la perspectiva *émic* que tiene como figura principal al hombre, en la dimensión pragmática está ubicada la perspectiva *étic* que se enfoca en la interacción y la dimensión sintáctica que se centra en las instituciones y articula la visión que tiene el hombre de sí mismo y la interacción. De esta manera las contradicciones que puedan presentarse desde la información *émic* versus *étic* de un grupo social pueden interpretarse como propias de la cultura que se está analizando.

**Perspectiva cognitiva o etnográfica:** La perspectiva cognitiva considera que la cultura proviene de las percepciones que los seres humanos desarrollan cuando procesan información y al adquirir conocimiento les dan valor y significados compartidos. Rossi y O'Higgins (1981) citan a Goodenough (1979) para referirse a su concepto de que la cultura es percibida como un fenómeno que utiliza un sistema único para organizar los fenómenos materiales, las cosas y los sucesos así como también para comprender los pensamientos, las conductas y emociones. Por otro lado Weick (1979) sostiene que para generar cultura las personas emplean la lógica de manera inconsciente, van elaborando reglas y organizándolas mediante conceptos y mapas mentales que dan lugar a la forma de actuar y vivir de las sociedades. También van repitiendo actitudes y formas de comportarse a las que les dan significados colectivos y se van integrando a su conducta hasta que las asimilan como formas naturales de actuar.

Para Goodenough (1979) la cultura se aprende, sostiene que los hombres crean los objetos pero no aprenden directamente de ellos sino de los conceptos y las percepciones que ellos les producen, utilizan sus habilidades para aprender las cosas que necesitan saber para que las normas se cumplan. Goodenough considera que los investigadores tratan de entender la forma en la que los integrantes de una sociedad observan y explican su mundo. Frake (1964) sostiene que las diversas culturas van construyendo e interpretando reglas de forma subyacente y las van adecuando hasta que son aceptadas socialmente. Este enfoque considera

a la cultura como metáforas es decir, el inconsciente humano se manifiesta a través de formas expresivas particulares para cada cultura.

Este estudio pretende identificar la relación entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional de los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima, el estudio se aborda desde la corriente funcionalista porque esta corriente ve a la cultura como un patrimonio instrumental del hombre y la sociedad, donde los miembros actúan como un conjunto integrado de elementos inseparables y configuraciones interactivas e interconectadas con funciones específicas tal como funcionan las instituciones. Bajo el estudio de estos principios y las herramientas a utilizar que orientan los datos a identificar si los miembros comparten creencias, costumbres y valores se podrá identificar si los esfuerzos de la alta dirección por cumplir con los objetivos organizacionales cuentan con la identidad y el apoyo de los trabajadores.

### **2.1.3 Definición de cultura organizacional**

Toda organización es diferente de otra por su cultura organizacional, en tanto las organizaciones sean formales e informales, privadas o públicas, grandes o pequeñas, nacionales o internacionales se rigen por sus creencias, conocimientos, hábitos, valores etc. que cambian en el tiempo pero que condicionan el comportamiento de sus miembros. Para conocer que se entiende por cultura organizacional presentamos las siguientes definiciones:

- Leslie White (1964) definió la cultura organizacional como “organización de fenómenos, objetos materiales, actos corporales, ideas y sentimientos que consiste o depende del uso de símbolos”.
- Uttal (1983) sostuvo que la cultura organizacional son los patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
- Mintzberg (1984) dijo, “Cultura organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización”.



- Barney (1986), la concibió como “La cultura organizacional es un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio”.
- Schein (1988), afirmó “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.
- Geertz (1989), definió la cultura organizacional como “un sistema de significados que generan algún tipo de identidad compartida”.
- Robbins (1989), denominó a la cultura organizacional como “la percepción que comparten todos los miembros de la organización”, es decir como un sistema de significados compartidos.
- Denison (1990), sostuvo “el código, lógica y sistema de comportamiento estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia”.
- Rousseau (1993) concibió la cultura organizacional como “el conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos y marcos de comprensión”.
- Schultz y Hatch, (1996), consideraron que “la cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y de las representaciones de los planos más profundos de significados, también, se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto adentro como por fuera de la organización”.

- Vaitsman (2000), definió la cultura organizacional como “una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad”.
- Soria (2008) sostiene que la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción.
- Guizar, (2013) afirmó que “la cultura corporativa u organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”.

#### **2.1.4 Paradigmas del estudio de la cultura organizacional**

El término cultura abarca todas las ideas, comportamientos, prácticas sociales y símbolos que los miembros de una cultura transmiten a sus descendientes de generación en generación y su significado varía según el contexto al que se refiere. Al estudiar la cultura de una organización es importante conocer primero todas las corrientes y paradigmas relacionados con el análisis del tema debido a que son la base para comprender las actitudes y hábitos de un grupo específico, además se pueden planificar estrategias para lograr los cambios necesarios y ayudar a que se active la capacidad de adaptación de sus integrantes a fin de lograr los objetivos organizacionales. A partir del marco global del análisis de la cultura social observadas desde las diferentes perspectivas, investigadores como Barley, 1983; Bates, 1986, 1987; Morgan et al., 1983; Smirnich, 1983, 1985; Pairo, 1989; Alonso Amo, 1990; entre otros, han determinado dos posiciones respecto al estudio de la cultura organizacional: el primero es el enfoque interpretativo que le da un significado propio a cada experiencia definiendo a la organización como un sistema de ideas que le da significado a los costumbres y el segundo es el enfoque funcionalista que afirma que las organizaciones tienen cultura.

a) En relación al enfoque interpretativo para Deal y Kennedy (1982) el eje principal de la cultura de una organización se basa en los valores compartidos por sus miembros. Afirman que es necesario formar líderes y trabajadores modelo que sean ejemplos a imitar. Geertz (1973), Morgan (1990), Weick (1979) y Smirnich (1983) son investigadores que afirman que las organizaciones crean su propia cultura, la misma que es descrita, explicada y predicha por el enfoque interpretacionista simbólico. Smirnich considera que las organizaciones generan su propia cultura y que pueden ser analizadas independientemente porque cada una es un modelo autónomo. Aubert et al. (2007) afirman que los integrantes de una cultura no solo comparten sistemas estructurados, sino que la interacción y comunicación generan otros elementos simbólicos que fortalecen sus visiones compartidas. Los elementos simbólicos a los que se refieren tienen que ver principalmente con los valores e ideales que guían la cultura, sostienen que las creencias que los miembros comparten son una realidad social que, incluyendo expresiones e ideas, también tiene que ser interpretada. Todos estos elementos permiten estudiar qué factores forman parte de la cultura organizacional, presentan a la metáfora como el elemento que crea significados para comprender un fenómeno a través de otro.

Morgan (1983) manifiesta que al hablar de los integrantes de una organización utilizamos metáforas porque permite referirse a las relaciones y percepciones significativas de las personas en lugares y momentos específicos, de no ser así sería difícil comprender las razones por las que los integrantes de una institución son también considerados parte de su cultura. Según Morgan no es posible concebir que la ciencia esté libre de metáforas; desde esta visión hay que considerar también los símbolos, mitos e historias propias de cada organización que no deben ser considerados como parte de la cultura sino como elementos que generan cultura y que hacen que sus miembros les den significados específicos. Smirnich (1983) y Alonso Amo (1990) refieren que los investigadores se interesan en estudiar las organizaciones como metáforas cuando pueden analizar desde las razones por las que las organizaciones las producen y de qué manera puede producir más hasta el análisis de sus estructuras y lo que significa para ellas estar organizadas.

En relación a los elementos Hernández Palomina (2017) le presta atención a los componentes de la cultura empresarial. Afirma que tanto la misión como la visión y los objetivos de la institución tienen que ser bien definidos para que sus integrantes tengan muy claros los logros que se pretenden alcanzar. También considera que el sistema de valores actúa como guía hacia el logro de objetivos. Su análisis incluye también otros elementos no menos importantes como los hábitos de trabajo, ritos, ceremonias, incentivos, asambleas y aniversarios que definen el comportamiento de sus miembros y todos los aspectos del entorno de trabajo. Considera también que la organización, comunicación e información interna definen si el liderazgo, políticas y estructura organizativa van a ser verticales u horizontales así como las características de los directivos, Resalta la importancia de definir las políticas relacionadas con la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones. Afirma que la autonomía y el poder que tienen las organizaciones son también elementos importantes a tener en cuenta cuando se define la cultura organizacional de una empresa

b) En relación al enfoque funcionalista Ouchi (1981), Hofstede (1980), Pascale y Athos (1981), afirman que todas las organizaciones, sin excepción, desarrollan su propia cultura la cual puede ser descrita, explicada y predicha. Este enfoque considera que la cultura organizacional se basa en factores externos e internos, cuando se considera como **variable externa** la cultura es entendida como una variable ambiental que se puede analizar en su estructura, estilos de vida, tamaño y estrategias tal como se pueden estudiar otras variables. En relación a la variable interna Peters y Waterman (1982) afirman que el significado que le dan los miembros a los patrones culturales como creencias, valores, normas, rituales, etc. son variables organizativas a considerar cuando se estudia una cultura. Lea (1991) manifiesta que la variable interna de una organización está formada por prácticas comunes que generan cultura por sí mismas, esto se produce cuando la continua interacción entre sus integrantes genera formas de comportamiento similares creando subsistemas que forman parte de un sistema más general permitiendo estudiar las características que la destacan como clima, compromiso, grado de satisfacción, productividad, etc.

Por lo expuesto se puede comprender que esta postura está centrada en las características socio-culturales que se forman en las organizaciones. Las organizaciones

buscan ser eficientes a través de su ventaja competitiva y esto solo se logra a través de la alineación entre la cultura estructural y la estrategia organizativa. Las tendencias actuales le dan mucha importancia a la manera en que repercute la cultura en el logro de las metas o fracaso de una empresa y le dan nombres como cultura emprendedora, cultura exportadora y cultura de negocios para orientar las percepciones de sus miembros.

### **2.1.5 Tipos de cultura organizacional**

La descripción y el análisis de la cultura de las organizaciones han desarrollado diferentes clasificaciones sobre la tipología de culturas que marcan la orientación hacia la que tiende cada organización. Para Salazar, Guerrero, Machado y Canedo (2009) los individuos son influenciados por la manera en que el mundo se manifiesta ante ellos y su entorno, estas percepciones crean las ideas que determinan los valores, mitos, creencias y conductas que le dan identidad a la cultura de una organización. Desde esta visión se observa la concordancia en algunos aspectos con la escuela cognoscitiva del Goodenough que sostiene que la cultura está formada por los conocimientos y percepciones que contienen todos los elementos que se precisan para creer y saber ser, dándole así una estructura a la organización.

Existen diferentes modelos que plantean los tipos de cultura, desde aquellos que se basan en la mitología griega como la de Harrison (1972) o Handy (1995) que presentan la cultura tipo Zeus o Apolo; el modelo de Robbins (1989) que las divide entre culturas fuertes y culturas débiles, o el de Municio (1988) que vuelve a elaborar el modelo de cultura de una forma más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable. Municio (1988) presenta un segundo modelo considerando dos variables; orientación hacia el logro y el resultado económico, u orientación hacia el bienestar y la mejora personal. Existen muchas otras propuestas que consideran diferentes criterios como la apertura al cambio y a la innovación de Burke (1994) o la lista de culturas creada por Oliver que intento hacer propuestas tipológicas de toda clase y procesos: formación, resultados, evaluación, innovación, gestión entre otras.

En las organizaciones no existe un tipo de cultura determinada, pero siempre hay una dominante que a su vez tiene rasgos de los otros tipos. Cada organización tiene subculturas, con orientaciones diferentes, es más, algunas tienen contraculturas que pueden llegar a rivalizar unas con otra. Entre todas destaca un tipo de organización que clasifica la cultura en la siguiente tipología: a) Cultura Burocrática, donde el paternalismo influye en todas sus actividades y los mecanismos de control prevalecen ya que se considera que es la única manera de obtener resultados eficaces. Sus principales características son que el poder se centraliza y como se distribuyen las tareas, de acuerdo a sus funciones y jerarquía. b) Cultura permisiva, que concede al ser humano la capacidad de actuar de manera independiente. Y donde los acuerdos y la comunicación espontánea son los ejes de la toma de decisiones, aunque el clima permisivo puede crear caos, este siempre será organizado. c) Cultura colaborativa, en la que se fomenta la participación espontánea y voluntaria que genera un sentido de apoyo y de aprendizaje compartido. Esta cultura, que trabaja en base a resultados, controla a sus integrantes a través de miembros de equipo encargados que deben fomentar la participación responsable y de compromiso cuando es necesario tomar decisiones.

### **2.1.6 Modelos de cultura organizacional**

En los últimos años los modelos y las características de las organizaciones han cobrado relevancia, es así que se ha podido analizar propuestas de modelos tecnológicos y del aprendizaje; modelos de performance individual; modelos de performance organizacional; modelos estratégicos, así como modelos micro y macroeconómicos. Su estudio se basa en fundamentos provenientes de diferentes modelos relacionados con el performance organizacional y se fundamentan en temas estudiados por la psicología industrial, el análisis del management, la aplicación del método científico, las teorías de sistemas y de la organización entre otros. Muñoz (2017) cita el modelo de análisis de Elliott Jaques llamado: *La Teoría de la Organización Requerida*, Jacques afirma que para que en las organizaciones exista una estructura idónea y se pueda asegurar un comportamiento ideal en el trabajo, es necesario crear una relación armoniosa entre la naturaleza humana y la organización por ser las últimas un reflejo de la naturaleza humana. Esta teoría considera

que al interior de las organizaciones la cultura es el elemento más importante para poder hacer diagnósticos y proceder a realizar actividades de intervención e integración. Los modelos culturales analizados por Jaques y Deal & Kennedy permiten analizar la cultura organizacional, mientras que, por otro, lado las investigaciones de McClelland, Ribeiro, Hofstede y Trompenaars amplían el campo de investigación de la cultura porque ellos han estudiado el impacto de los factores culturales y sociales en el desarrollo de proyectos mundiales. Las grandes empresas de países desarrollados basaban sus modelos de management, mejora e ingeniería de procesos en modelos clásicos de desarrollo, sin embargo el siglo XXI y la globalización han generado una integración e internacionalización de tal magnitud, que ha motivado que se despierte la atención en el estudio de la manera en que los factores culturales influyen en el éxito de las organizaciones.

### **2.1.7 Modelo de cultura organizacional de Hofstede**

Este modelo sostiene que el núcleo de la cultura en una organización se origina por las actividades que sus miembros comparten diariamente y las diferencias existen cuando los diferentes grupos comparten actividades y visiones distintas. Cada organización le da a sus rituales símbolos y significados propios. En su modelo más reciente (Hofstede y Minkov 2010) concluyen que para comprender mejor las diferencias entre los miembros de una entidad provenientes de diferentes países, es importante que los gerentes evalúen seis dimensiones basadas en los valores culturales en los cuales los países pueden ser diferentes:

- 1) distancia del poder, que se relaciona con la jerarquía que rige cada país.,
- 2) evasión de la incertidumbre, refiriéndose a la forma en que una sociedad acepta el nivel de estrés frente a lo incierto, hay unas culturas que toman más riesgos mientras que otras los evitan,
- 3) individualismo versus colectivismo relacionado a la expectativas de las personas al tener que hacer las cosas ellas mismas o como integrantes de la organización.
- 4) masculino versus femenino es decir las diferencias de género en aspectos emocionales, los logros y la recompensa material por el éxito es representada por el lado masculino mientras que la cooperación y preocupación por los débiles y la calidad de vida se le atribuye a lo femenino,
- 5) visión de vida a corto o largo plazo
- 6) indulgencia frente a control que observa como cada sociedad permite la gratificación y disfrutar de la vida.

Estas dimensiones, que inicialmente fueron cuatro y estaban relacionadas a la distribución de poder, tolerancia a la incertidumbre, individualismo/colectivismo y masculinidad/femineidad, han variado debido a los cambios que la globalización trae consigo y enfatizan en los diferentes tipos de cultura que existen dentro de una entidad en aspectos como motivación, liderazgo y organización; lo cual puede usarse como base para definir la estrategia de comunicación y gestión del equipo. Aunque las dimensiones de Hofstede permiten tener una idea amplia sobre las diferencias culturales hay que tener en cuenta que las personas son diferentes, aun perteneciendo a una misma cultura, por lo que cualquier juicio debe ser emitido cuando se las conoce directamente.

#### **2.1.8 Modelo de cultura organizacional de Ouchi (1982)**

Ouchi (1982) afirma que para que los trabajadores orienten sus esfuerzos al objetivo de la organización es importante que sus actividades laborales se integren a su vida personal, considera que la tradición, las condiciones laborales que predominan y los valores guía constituyen la cultura de una organización. William Ouchi, en colaboración con Richard Pascale desarrolló la *Teoría Z*, siguiendo el símbolo del alfabeto que continuaba a las teorías *X e Y* de Douglas. Ouchi reflexionó sobre la verdadera razón del éxito industrial japonés, después de investigarlo sostuvo que dicha cultura orienta sus intereses a las relaciones humanas corporativas y que las organizaciones japonesas tienen las siguientes características culturales: los empleos a largo plazo, la confianza, las relaciones personales estrechas y especialmente el compromiso hacia su gente. Su modelo presenta el sentido de pertenencia como el factor detonante para que exista una verdadera identificación de los empleados con la organización, logrando que se sientan una parte importante en la estructura organizacional y por lo tanto hagan su mayor esfuerzo para el logro de la productividad, concluye afirmando que cuando se humanizan las condiciones laborales se eleva no solo la productividad sino también la autoestima de los trabajadores.

#### **2.1.9 Modelo de cultura organizacional según Shein (1988)**



Schein propone que el estudio de la cultura organizacional forme parte del proceso de la administración, ya que considera que conocer la cultura organizacional es indispensable para actuar estratégicamente y eficientemente. Su definición de cultura organizacional es ampliamente aceptada por su importancia en la gestión interna. Schein (1992) considera que los trabajadores van creando formas de actuar en base a supuestos básicos mientras se van adaptando, integrando y resolviendo problemas del día a día dentro y fuera de la organización, estas percepciones se van asimilando como válidas especialmente cuando resuelven los problemas y cuando ingresan nuevos miembros las van aprendiendo como la forma en que se debe actuar adecuando sus conductas de acuerdo a esta forma de pensar. Schein (1992) explica el significado de cultura en las instituciones mediante el concepto de presunciones y creencias, el autor introdujo estos términos cuando creó un modelo de tres niveles que analiza el grado en que el fenómeno cultural puede ser estudiado por un observador:

Nivel 1: Producciones o superficies donde están los artefactos, que son las expresiones visibles, tangibles como la tecnología con que se cuenta, el lugar de trabajo, la manera de hablar y escribir y la forma de actuar de sus miembros.

Nivel 2: Valores y presunciones; donde se encuentran los valores, principios, filosofías, metas y estándares sociales considerados por su valor intrínseco; reflejan la forma en que los trabajadores interactúan y como se ejecuta el poder pudiendo ser validados si se puede verificar que la ansiedad y la incertidumbre disminuyen.

Nivel 3: Supuestos básicos o valores subyacentes; refiriéndose a las creencias que los trabajadores de la institución comparten y que representan creencias ciertas sobre la realidad y la naturaleza humana.

Schein (1992) afirma que en relación a los supuestos básicos existen aspectos fundamentales relacionados con el tiempo, el espacio, la ética, la forma en que los trabajadores se relacionan, o la forma adecuada de relacionarse, también aspectos relacionados con la naturaleza

humana que involucra a la familia, el rol masculino y femenino así como el desarrollo personal entre otras consideraciones esenciales.

#### **2.1.10 Modelo de los valores en competencia de Cameron y Quinn (MVC, 1991)**

Cameron & Quinn (1999) crearon el Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework) donde los esquemas aceptados relacionados con la manera de pensar, los supuestos, la manera en que la información se procesa así como la forma en que los valores confluyen se basan en un grado muy alto de congruencia. Para lograrlo hicieron exhaustivas investigaciones que determinaron los indicadores más resaltantes de la efectividad organizacional. Los autores definieron e interpretaron las características de una organización midiéndola de dos maneras, una primera dimensión que integra la estabilidad con la flexibilidad mientras que la segunda dimensión integra las variables de orientación interna versus enfoque externo. En la variable estabilidad versus flexibilidad se puede observar si en la empresa prevalecen el orden y el control o se opta por una organización más dinámica y creativa. En la segunda dimensión, que integra las variables de orientación interna versus enfoque externo, se analiza si la empresa valora el talento humano, los procesos y los clientes o le pone énfasis a la competencia y al entorno llegando a modificar su conducta por ellos.

El análisis de estas variables clasifica el modelo en seis dimensiones: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito permitiendo que sea posible identificar las características más resaltantes de los miembros de una organización permitiendo que se puedan clasificar de acuerdo a la clase de cultura donde, de acuerdo al modelo, están ubicadas: cultura clan, que concibe a la empresa como una gran familia y le da importancia a la flexibilidad y al enfoque interno; cultura adhocracia, que fomenta los valores relacionados con el compromiso de todos los integrantes y donde prevalece la innovación y el cambio constante concibiendo a la empresa con un alto sentido de pro actividad hacia el entorno; cultura mercado que considera que los trabajadores deben orientar sus esfuerzos

solamente a lograr resultados promoviendo la competencia entre sus miembros; y cultura jerárquica donde la organización está perfectamente estructurada y los procedimientos que debe seguir cada empleado están claramente definidos. Para esta investigación se ha considerado utilizar el modelo de Cameron & Quinn porque las dimensiones que considera permitirán identificar las características más importantes de los trabajadores que integran la universidad privada de Lima a estudiar y se podrá determinar en qué tipo de cultura se clasifican.

### **2.1.11 Modelo bidimensional de cultura organizacional de Denison.**

Denison (2003) afirma que los trabajadores van formando su propia cultura de acuerdo a sus supuestos y opiniones basados en supuestos y creencias relacionados con todas aquellas personas que interactúan con ellos directa o indirectamente como los accionistas, empleados, clientes, proveedores, competidores, etc. y que estos supuestos se manifiestan de manera visible a través del comportamiento de sus integrantes. Continuando con esta visión de cultura organizacional Fisher (2000) considera que es posible que de los supuestos y creencias se pueden obtener variables de resultados que apoyen en la mejora del desempeño de los integrantes de una cultura y para lograrlo es necesario observar, medir, cuantificar y correlacionar los comportamientos resultantes de estos supuestos y creencias.

El modelo de cultura creado por Denison se enfoca en cómo se comportan los miembros dentro de una organización. El modelo está vinculado al rendimiento de la organización, y su objetivo es reunir información de varios niveles de la gerencia sobre la opinión que los empleados se forman sobre la empresa y como lo manifiestan en sus acciones y actividades. El modelo aplica dos dimensiones a) atención a lo interno frente a la atención a lo externo y b) flexibilidad frente a estabilidad y su impacto sobre el desempeño y su viabilidad. Denison afirma que estas dos dimensiones pueden verse más como equilibrios relativos que como elecciones, porque para el éxito empresarial se necesita atención tanto interna como externa, lo mismo que sucede con la flexibilidad y la estabilidad.

Precisamente a partir de estas dos dimensiones se considera el supuesto de que si bien las creencias y las suposiciones se encuentran en el núcleo de la cultura organizacional, se expresan e identifican mediante cuatro rasgos culturales que a su vez se desglosan en tres índices cada uno: 1) *Adaptabilidad*: se refiere a la manera en que la organización se adapta a los cambios constantes, orientando las acciones al cliente y el aprendizaje organizativo. 2) *Misión*, orienta las acciones de la organización ya que define los objetivos que deben ser cumplidos dirigidos por la dirección. y propósitos estratégicos que definen metas y objetivos a fin de que se logre alcanzar la visión que prevalece en la empresa 3) *Consistencia*: este rasgo refleja los principales valores de la empresa, el logro de acuerdos y como las organizaciones efectivas siempre están coordinadas e integradas. 4) *Involucramiento*: refleja la necesidad de que las empresas identifiquen las habilidades de sus empleados para empoderarlos de acuerdo a sus capacidades y valores, así como promover el trabajo en equipo a fin de que puedan enfrentar a la competencia. Este modelo es muy reconocido alrededor del mundo y en toda Latinoamérica, sin embargo, Martínez (2010) afirma que muchos de sus adeptos lo han generalizado y validado en contextos socio- económicos diferentes a los de su origen con el fin de diagnosticar cómo funciona la cultura de cada empresa sin tomar en cuenta la diferencia entre las culturas de cada país o región, considera que es importante hacer un diagnóstico previo y adaptar el análisis al entorno de las empresas y del país en donde se desea hacer el estudio.

Estos modelos demuestran que a lo largo de la historia la cultura ha sido estudiada de una manera interdisciplinaria y entre sus funciones se encuentra la de dar un sentido de identidad a sus miembros guiando y modelando sus actitudes. Por otro lado es posible verificar que la cultura organizacional existe y que permite a los miembros de una organización comprender y darle significado a sus símbolos y rituales. Lo anteriormente descrito ha permitido desarrollar el siguiente grafico que tiene la intención de mostrar cómo ha evolucionado la cultura organizacional:



Figura 1: Evolución de la Cultura Organizacional

### 2.1.12 Paradigmas del estudio de clima organizacional

El estudio del clima organizacional comenzó a partir de la mitad del siglo XX, fue Gellerman, en 1960, quien lo definió por primera vez como *el carácter de una compañía*. De acuerdo a las investigaciones realizadas se presume que en el concepto de clima organizacional destaca la influencia de dos importantes escuelas del pensamiento: la Gestalt y la Funcionalista.

**La Escuela de Gestalt:** Se dio a conocer en Alemania a inicios del siglo XX, considera que los seres humanos actúan en función de la manera en que comprenden el mundo y que sus criterios se basan en sus percepciones y la forma en que infieren lo que ocurre a su alrededor. Afirma que lo más importante es la forma en que el individuo organiza la percepción del entorno y que lo hace de acuerdo a 4 principios que se relacionan 1) percibe las cosas de acuerdo a como se manifiestan en su entorno, 2) crea una nueva percepción integrándola a su pensamiento, 3) comprende el mundo de acuerdo a lo que infiere y a la perspectiva que percibe, 4) se comporta de acuerdo a la manera en que percibe el entorno. Desde este enfoque se considera que existe una gran influencia entre la forma en que los empleados actúan en el trabajo y la percepción que tienen de la organización. Marín (2003) toma en cuenta las

afirmaciones de Argyris (1958) quien postula que para evitar que los empleados actúen de manera pasiva, con poco sentido de responsabilidad y bajo autocontrol los jefes deben darles mayor independencia ya que son ellos quienes tienen la capacidad de centralizar, controlar, dirigir, planear y evaluar el comportamiento de los trabajadores. Basado en el resultado de sus investigaciones propone que los subordinados deben percibir una cultura organizacional en la que los jefes no sean quienes tienen todo el poder y que los empleados deben sentir que están empoderados y tienen más independencia a la hora de tomar decisiones. Considera que la percepción de una cultura informal ayuda al involucramiento, a potenciar cualidades de liderazgo, innovación, toma de decisiones, iniciativa y sobre todo a la posibilidad de que el compromiso de los trabajadores se oriente al éxito y al desarrollo de la institución.

**La Escuela Funcionalista:** Tiene como pioneros a Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. Los funcionalistas, representados por Malinowsky consideran que es importante que la empresa tenga un buen clima para determinar la cultura de una organización. La función del clima es ser integrador, funcional y coherente por que el pensamiento y la manera de actuar de sus integrantes, así como sus diferencias personales están directamente relacionados con el ambiente que los rodea. Si existen diferencias personales pueden generarse dificultades en la adaptación del empleado al entorno de trabajo, por lo tanto es necesario que las instituciones tengan en cuenta que sus empleados tienen necesidades que esperan ser satisfechas y deben tomarse en cuenta a la hora de definir los procesos del trabajo y la vida institucional.

Mientras que para la escuela Gestáltica a los seres humanos solo les queda adecuarse a su entorno, para la escuela funcionalista cuando los trabajadores interactúan entre ellos van formando el clima laboral. Para Brunet (2011) los orígenes del concepto de clima no son totalmente claros debido a que muchos estudios lo confunden con el concepto de cultura, sin embargo acepta que al determinar el clima organizacional la escuela gestáltica y la funcionalista coinciden en un elemento en común; en las instituciones los trabajadores tienden a generar un nivel de autorregulación positivo, es decir los empleados, al sentir la necesidad de saber que ocurre en su medio de trabajo, se comportan de acuerdo a los requerimientos de la organización logrando alcanzar un nivel

de equilibrio adecuado para desarrollar sus funciones óptimamente.

Las perspectivas relacionadas al clima desde los diferentes enfoques son:

**Enfoque subjetivo:** Los investigadores Halpin y Croft (1963) consideran que el clima de trabajo se va formando de acuerdo a la manera de actuar de los directivos y la idea que los empleados tienen de la empresa; en esto influyen los elementos subjetivos que ellos perciben en la institución y la manera en que los procesos se desarrollan. Estas percepciones van formando los valores, la motivación, las creencias y las actividades que comparten. Para Mañas et. al (1999) el clima se forma según el elemento subjetivo que predomine y en función a las percepciones de los individuos. Este enfoque considera que es el estado de ánimo de los trabajadores el que determina el clima haciendo que este pueda ser cambiante y no confiable, la cohesión y el grado de compromiso también variarían en función al estado de ánimo de cada individuo. Las organizaciones deben considerar estos estados de ánimo y que los trabajadores son susceptibles a cambios en función a que sus necesidades personales sean tomadas en cuenta. El bienestar que origina la labor cumplida es un elemento motivacional importante que influye mucho para alcanzar los objetivos de la organización.

**El enfoque estructural:** Fue estudiada por Forehand y Gilmes (1964) quienes afirmaban que el clima laboral de una organización estaba formado por los rasgos comunes y permanentes que compartían sus trabajadores, estas características la diferencian de otras e intervienen en la manera de actuar de sus integrantes. Los investigadores crearon un modelo de clima organizacional que presenta el efecto positivo que una institución bien organizada en su tamaño y estructura de la mano de un buen liderazgo y objetivos bien definidos puede crear. Por otro lado, Olaz (2006) resalta el trabajo realizado por Likert quien, en sus investigaciones hace un gran aporte al conjugar todos los componentes que forman parte del clima organizacional como la manera en que los mandos estaban organizados, que elementos generaban empleados motivados, los canales de comunicación utilizados, como se interrelacionaban los trabajadores, como se tomaban las decisiones, las políticas para determinar los objetivos, la manera en que se ejercía el control y todo lo que involucra que los resultados sean efectivos. Son Mañas et al. (1999) quienes le dan a la formación del clima

un enfoque estructural, es decir consideran que todos los integrantes de una organización perciben el clima de forma similar, están expuestos a él de un modo tangible y al reproducirlo no lo modifican.

**El enfoque integrador o de síntesis:** Para Litwin y Stringer (1968) el clima tiene un componente especialmente importante: la percepción. Los autores consideraron que en todas las organizaciones existen factores medibles basadas en las percepciones comunes de sus trabajadores y son esas percepciones las que crean el clima laboral e influyen en las actitudes de las personas. Litwin y Stringer propusieron un modelo que integra el objetivismo de Forehand y Gilmer con el subjetivismo de Halpin y Crofts afirmando que se debe reconocer que el clima laboral tiene dos componentes básicos, su naturaleza subjetiva y su naturaleza estructural, y que tanto las condiciones físicas como sus elementos subjetivos y perceptivos así como la personalidad de cada integrante se combinan e integran para formar el clima laboral de una institución.

Por lo expuesto se puede afirmar que los estudios realizados coinciden en que cuando las personas interactúan en una organización se va desarrollando el clima organizacional, para graficar la evolución del estudio del clima organizacional se presenta la siguiente línea de tiempo:

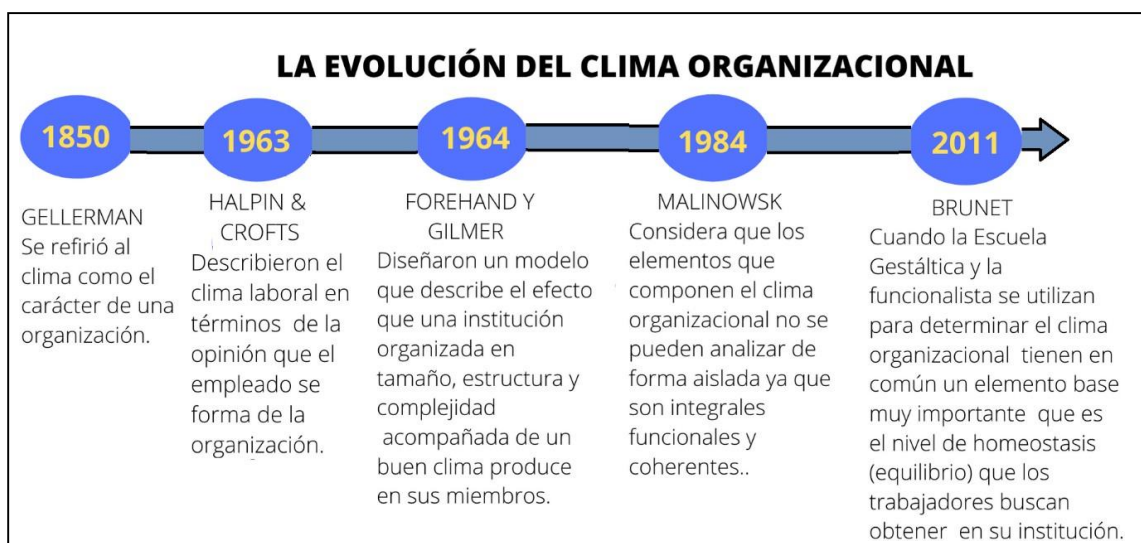


Figura 2: Evolución del Clima Organizacional



## **2.2 Investigaciones relacionadas con el tema**

El estudio de la cultura y el clima organizacional percibido son abordados desde diferentes perspectivas y diferentes ámbitos sociales, a nivel nacional e internacional.

### **2.2.1 Investigaciones nacionales**

Castro, L. (2016), en su tesis tuvo como objetivo evaluar si la cultura y el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuye al logro de la acreditación de la carrera de Administración durante el periodo 2011 al 2014. Los resultados arrojaron que a la facultad le falta implementar una estrategia para formar una cultura organizacional óptima, esto se puede afirmar porque la investigación determinó que los valores de la organización, que el plan estratégico manifiesta, solo se limitaban a mencionarlos. Según al autor no hay un plan de mejora para promover que los valores mencionados se interioricen, tampoco se prioriza la capacitación y el desarrollo de los trabajadores y no existen directivas que fomenten la iniciativa para aceptar y ejecutar mejoras en la gestión. Los resultados arrojaron que las relaciones interpersonales no eran óptimas ya que existía un ambiente laboral perturbado por la falta de información clara y porque las relaciones no eran buenas. El autor concluye señalando que la cultura organizacional no era la adecuada ya que la facultad había dejado de lado atender la capacitación y las necesidades de los trabajadores.

Pérez, N. & Rivera P. (2015). La investigación que desarrollaron pretendía conocer cuál era el clima y la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera que prevalecía cuando se realizó el estudio. La investigación fue de tipo descriptiva y las variables observaron el ambiente natural de la institución; la investigación se desarrolló en base a una revisión bibliográfica y a encuestas aplicadas a sus servidores. Para validar el cuestionario y el análisis de resultados se recurrió al juicio de tres expertos profesionales; aplicando la muestra a toda la población. Se trabajó con 4 dimensiones por cada variable y en cada una de ellas se consideraron 18 ítems que incluían preguntas generales. La cantidad de variables pretendía obtener un resultado más confiable.

Se pudo comprobar que el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera distaba mucho de ser positivo; los resultados arrojaron que los trabajadores percibían un ambiente de trabajo poco estimulante, el sentimiento de motivación en sus actividades laborales era mínimo y existía muy poca comunicación institucional entre las autoridades y los empleados. La investigación también presentó resultados relevantes relacionados con la cultura organizacional y las dimensiones de compromiso, liderazgo, cooperación y empoderamiento demostrando que los servidores ignoraban que existiera un plan estratégico, y desconocían la visión y la misión de la institución, tampoco conocían los valores ni los objetivos, se concluyó que por todas esas variables su identificación con la Municipalidad Distrital de Talavera era mínima.

Riveros P. N., Grimaldo M. (2017) estudiaron la relación entre valores y clima organizacional en docentes de una institución de educación superior de la ciudad de Lima para lo cual utilizaron dos instrumentos: el cuestionario Portrait Values Questionnaire de Schwartz y el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer. Encuestaron a 100 docentes de ambos sexos que fluctuaban entre los 30 y 65 años. Concluyeron que si existe relación entre las dimensiones del Portrait Values Questionnaire relacionados con los valores de autodirección, universalismo y estimulación y las dimensiones del cuestionario del clima organizacional sobre estructura, recompensa y colaboración. Los resultados arrojaron que la mayoría de encuestados manifestaba que si es posible considerar que las normas impulsan a que los trabajos se desarrolle bien y que los participantes manifestaron estar satisfechos con la equidad y justicia que se imparte en la institución. También se determinó que existe predisposición de parte de los encuestados a ayudar a los directivos y pares. Por otro lado se observa que existe una correlación inversa entre poder, tradición y clima organizacional por lo que se podría afirmar que los docentes que persiguen status y éxito no perciben a la institución como un lugar donde puedan ejercer control y dominio.

Romero S. (2019), Su tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla. La muestra se realizó con los 35 docentes de los niveles de primaria y secundaria que formaban parte de la institución. Para recoger la información se utilizaron dos cuestionarios,

el primero de cultura organizacional y el segundo de desempeño docente. Los resultados arrojaron que sí existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño de los docentes, es decir si la cultura organizacional se internaliza el desempeño docente mejora, también presenta como resultados que al existir una buena cultura organizacional la participación en la gestión articulada de la escuela aumenta porque promueve la comunicación permanente y comprometida con todos los integrantes de la institución generando propuestas para mejorar la calidad educativa. Sin embargo, también se concluyó que no existe relación entre la cultura organizacional y la preparación para el aprendizaje , es decir que si el docente no planifica su trabajo, ni mejora las estrategias metodológicas y busca nuevas formas de evaluación no se puede garantizar el aprendizaje integral.

Sarmiento C. (2015) La investigación midió la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño docente en tres instituciones educativas de Villa El Salvador. Para la muestra se emplea la técnica de encuesta a 133 docentes. El instrumento fue un cuestionario, validado mediante el juicio de expertos, que midió el comportamiento organizacional y el desempeño docente en las tres instituciones educativas de Villa El Salvador que se estudiaron. Se determinó que si existe relación entre el comportamiento organizacional y las variables que formaron parte de la investigación, estas fueron el desempeño docente, la preparación para el aprendizaje, la enseñanza para el aprendizaje, la participación en la gestión de la escuela y de la comunidad y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Sin embargo la autora encontró que es necesario optimizar parte de la gestión de las autoridades mediante la elaboración de documentos que especifiquen las funciones de los agentes educativos, además menciona que es muy importante realizar acciones que motiven a los docentes para que se identifiquen con el desarrollo institucional.

### **2.2.2 Investigaciones internacionales**

Cauce L. (2017), El objetivo de esta investigación fue demostrar que el estilo de liderazgo participativo y de apoyo influye directamente en la creación de una cultura sólida cuya competitividad se evidencia en sus resultados efectivos y sostenibles. El estudio se realizó a partir de las acciones de gestión del cambio que se estaban realizando en la empresa Claro en Argentina. La metodología utilizada en la investigación fue de carácter mixto: cuantitativo por cuanto utilizó la encuesta para conocer el modelo de cultura organizacional al que se aspiraba, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) y el cuestionario del Modelo Basado en Competencias (MSAI) para obtener información sobre los estilos de liderazgo. Ambas herramientas permitieron los datos estadísticos y resultados deductivos y probatorios que se obtuvieron. El estudio también fue cualitativo porque se utilizó la técnica de observación y entrevistas para lograr un alcance descriptivo-explicativo de los resultados. La muestra se realiza con los líderes y referentes que tenían participación activa en el proceso de cambio de la institución. Los resultados demostraron que a pesar de que la organización no tenía una cultura específica si presentaba rasgos de las culturas jerárquicas y de mercado. De acuerdo a la evaluación realizada la empresa orientaba sus esfuerzos a lograr una cultura de tipo clan y adhocrática según el modelo de Competencias de Cameron & Quinn. También se encontró que era necesario realizar acciones para que la cultura se oriente de la estabilidad y control a ser más flexible. Al clasificar a los líderes de acuerdo a las prácticas de manejo y habilidad imperantes con el perfil de competencias ideal no se encontraron diferencias relevantes. Además se encontró que existía una relación directa entre el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y los resultados obtenidos, todos orientados a la satisfacción del cliente.

Muñoz A., y Sarria D. (2018) En esta investigación los autores manifiestan haber comprobado que el flujo de emociones dentro de una organización configura el clima organizacional. Para demostrarlo analizaron que sucede en el clima de las organizaciones y si el comportamiento de las personas es afectado y modificado por la interacción permanente. La investigación comprobó que situaciones dentro de las organizaciones como los momentos que comparten los empleados, los sentimientos positivos o negativos, las expectativas, etc. evidencian el gobierno de emociones y como el comportamiento de las

personas es afectado y modificado por la interacción permanente entre ellos. Los autores manifiestan en su investigación que en su trabajo las emociones no son el problema de la investigación sino que son el instrumento a utilizar para explicar las ocurrencias dentro de las organizaciones y que influyen en el clima organizacional. La investigación, de tipo cualitativo utilizó la técnica de la observación y se realizó en una institución donde los directivos consideraron necesario iniciar un proceso de autoevaluación. Se trabajó también con un grupo focal formado por 7 directivos de 3 instituciones educativas de prestigio del mismo municipio: la Universidad San Buenaventura, Colegio Luis Horacio Gómez y Colegio Británico The British School, a quienes les hicieron preguntas relacionadas con el papel que juegan las emociones en la gestión de un alto directivo, si son conscientes de las emociones que le despiertan las relaciones con otras personas en el momento que está sucediendo, si son capaces de controlarse entre otras preguntas. La otra fuente fue una conversación con rectores de colegios privados que se realizó en la ciudad de Cali. Del análisis de estas fuentes se obtuvo que en las organizaciones existen flujos de emociones y que son la base para las conductas se modifiquen, las personas se movilicen y el clima de la organización varíe. De la observación de las conductas de los empleados afirman haber comprobado que dentro del personal se necesita un líder inspirador que oriente la identidad y el compromiso de sus compañeros. Afirman que los directivos perciben que si existe relación entre la productividad y el clima organizacional ya que para la mayoría un clima convulsionado disminuye los índices de satisfacción y motivación del personal poniendo en riesgo los objetivos organizacionales. También se encontró que consideran que si existe relación entre la productividad y las emociones. Concluyen con que la hipótesis y el objetivo de la investigación resultaron coherentes ya que respondían a la realidad que había planteado.

Roca M. (2016) El trabajo se orientó a evidenciar que en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Buenos Aires persisten rasgos culturales que condicionan la puesta en marcha y continuidad del cambio que se propone, la investigación se realizó en un periodo de dos años mientras se ponían en marcha acciones de internalización del plan estratégico institucional que pretendía un cambio organizacional. La investigación, de carácter cualitativo se realizó analizando tanto documentos formales propios de toda administración, como registros fotográficos, relatos, afiches y cualquier fuente que

permitiera conocer la historia del instituto y los hechos que le permitieron mantenerse en el tiempo a través de los patrones culturales comunes que compartían sus miembros. Se aplicó la Técnica Operativa de Grupos (TOG) para recoger información de coordinadores y observadores a través de 17 plenarios y talleres donde participaron el 53% de las personas que integraban la organización. La autora afirma que de los resultados obtenidos se puede confirmar que la hipótesis planteada se cumple porque estos reflejan que en la cultura del INTA existen relaciones y vínculos estrechos formados a través de los años, los participantes en el estudio reconocieron que existían jerarquías propias de toda organización pero que estas se ven limitadas porque el INTA está muy comprometido con la situación política y económica del país lo que ha hecho que muchas veces haya tenido crisis muy severas. Los trabajadores muestran valores de compromiso y amor por la institución que se reflejan a través del orgullo que muestran por el prestigio de su centro de labores y aunque reconocen que la organización es flexible y capaz de adaptarse a cambios estructurales también manifiestan que existe una fuerte subordinación al poder. Los trabajadores reflejan un buen sentido de pertenencia y aceptan que si es posible desarrollarse profesionalmente aunque existe paternalismo y son los líderes los que marcan la orientación de los subordinados que tiene una actitud pasiva culturalmente y que aceptan lo que les digan que hagan sin cuestionamiento.

Rodríguez H. (2015) La investigación busco conocer que variables relacionadas con el clima y la cultura organizacional del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social necesitaban optimizarse para mejorar su eficacia. La institución es la encargada de que las actividades públicas logren que en el Ecuador el desarrollo social sea justo; el interés por la investigación se basa en que en el medio donde se realizó no existen muchos estudios sobre instituciones públicas y el carácter político de las decisiones. Se utilizaron como herramientas la observación directa logrando obtener un registro mensual de los objetos observados durante un año, la entrevista a expertos con amplio conocimiento del entorno organizacional quienes respondieron preguntas estructuradas en base a una guía y una encuesta descriptiva con preguntas de naturaleza mixta en la que las respuestas se basaron en la conocida escala de Likert. La pregunta de la investigación fue: ¿De qué manera han impactado las políticas gubernamentales y los cambios en la normativa legal en materia de

recursos humanos y remuneraciones en el clima laboral y la cultura organizacional del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social? La investigación arrojó como resultados que había conformidad con las remuneraciones, se consideró que las metas y objetivos estaban bien definidos, existía un buen trabajo en equipo, un ambiente de trabajo positivo y los encuestados se sentían identificados con la institución, sin embargo consideran que los procedimientos y la normatividad impedían que las labores sean fluidas, faltaban planes de recompensa y se hacía necesario considerar planes de desarrollo para capacitar a los trabajadores. Respecto a la cultura de la organización percibieron que los directivos orientan sus decisiones a que los resultados sean los esperados, promovían el trabajo colaborativo, había dinamismo y competitividad entre los miembros y existía libertad para innovar, sin embargo aunque el porcentaje de trabajadores que se sentían valorado era alto este aspecto podría mejorar para lograr el cien por ciento de percepción de valoración. Otros aspectos que resaltaron fueron que no había estabilidad laboral para todos y tampoco existía una buena coordinación entre las unidades. Las conclusiones de la investigación permitieron proponer acciones para que el clima laboral se fortaleciera en algunos aspectos como implementar una gestión organizacional a todo nivel y que se gestionaran acciones para beneficiar y recompensar el buen desempeño de los trabajadores. También se realizó la propuesta para mejorar la cultura organizacional sugiriendo desarrollar proceso más ágiles para mejorar los trámites burocráticos y desarrollar estrategias para que el personal cumpla retos y se generen resultados a corto y mediano plazo.

Solarte, D., Escobar ,E. (2018) La investigación determinó que las transformaciones que ocurrieron en el clima organizacional de dos instituciones, Manuel Antonio Bonilla del municipio de la Victoria y Simón Bolívar de Calima Darién, ubicadas respectivamente en el norte y centro del Valle del Cauca, se dieron a partir de la implementación de estrategias de cambio. El estudio, de enfoque cuantitativo, se realizó utilizando la encuesta Escala de Clima Social en el trabajo, (Work Environmental Scale (WES) de Moos y Trickett aplicándola a 72 participantes de ambos sexos que oscilaban entre 24 y 63 años que laboraban como directivos y docentes de ambas instituciones. Los resultados dan cuenta de que un buen clima organizacional depende de un liderazgo adecuado debido a que se creó una percepción más positiva en relación a las diferentes dimensiones estudiadas como

involucramiento, cohesión, autonomía entre otros. Además se comprobó que si existió un cambio generado a partir de las estrategias que se implementaron en ambas instituciones. Sin embargo hubo mayor influencia positiva en la institución Simón Bolívar a diferencia de la institución Manuel Antonio Bonilla; se presume que fue debido a que en la primera se dieron cambios en la dirección que generaron una esperanza frente al futuro institucional. Las autoras infieren que el clima laboral es un aspecto muy cambiante dentro de las instituciones y esas variables no dependen solamente de los docentes y los directivos sino de los contextos en el que se encuentran las instituciones. Concluyen que son los directivos los responsables de desarrollar un clima organizacional adecuado generando procesos que impacten de manera positiva en la comunidad educativa y se debe considerar que el éxito de los proyectos educativos se medirá por el clima laboral que se perciba entre los colaboradores.

## **2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio**

### **2.3.1 Teoría que sustenta el estudio de cultura organizacional**

Esta investigación está basado en el enfoque funcionalista que considera que la cultura organizacional se puede basar en dos variables independientes, una externa y otra interna, si se considera como variable externa entonces la cultura es considerada una variable ambiental que al analizarla puede ser estudiada al igual que cualquier otra variables en sus formas de liderazgo, estructura, estrategias y tamaño, si se considera a la cultura como variable interna Lea (1991) afirma que se considera que organizaciones son sistemas que generan cultura por sí mismas. Desde estos puntos de vista la cultura organizacional interactúa permanentemente con otras culturas de las que se desprenden subsistemas que provienen de un sistema más general donde la cultura es un atributo de la organización y puede ser analizada relacionándola con todos los aspectos que involucra como clima y compromiso organizacional entre otros. Peters y Waterman (1982) afirman que “la cultura es una variable organizativa que representa los patrones comunes de significados que le dan sus miembros basados en las creencias, valores, normas y rituales de funcionamiento que comparten.”



El enfoque funcionalista se enfoca en las características sociales y culturales que existen dentro de las organizaciones. Para Malinowski (1984 pag. 56) “la cultura es un aparato vasto, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, mediante el cual el hombre es capaz de sobrellevar los problemas concretos y específicos que lo enfrentan.” Gómez y Rodríguez (2001) afirman que los funcionalistas centran el análisis de la cultura organizacional en estudiar la manera en que los elementos que forman parte de la interacción humana convergen de manera funcional y armónica para que las necesidades básicas de las personas sean satisfechas. Ellos consideran las premisas de la visión funcionalista de Malinowski que postula que cualquier manifestación cultural, incluyendo las de las instituciones sociales, ayuda a que los seres humanos puedan satisfacer sus necesidades básicas, Malinowsky considera que todas las culturas tienen la misma naturaleza humana y que se van edificando alrededor de satisfacer necesidades fundamentales, también toma en cuenta los mitos, hábitos, valores e instituciones o cualquier otro producto cultural como elementos que sirve para satisfacer funcionalmente estas necesidades. Las tendencias actuales le dan mucha importancia a la manera en que los aspectos culturales influyen para que una empresa logre sus objetivos al orientar las percepciones de sus miembros.

Esta investigación, basada en el enfoque funcionalista, se sustentará en la teoría de la cultura organizacional desarrollada por Kim Cameron y Robert Quinn en su modelo de valores en competencia: Competing Values Model (CVM). El modelo se seleccionó porque es uno de los más aplicados en las investigaciones sobre cultura organizacional, además su grado de congruencias converge con la manera en que las personas piensan y organizan sus ideas, los valores que prevalecen en las organizaciones, los supuestos y percepciones más comunes y la manera en que los trabajadores procesan la información. Los autores presentan dos dimensiones que permiten interpretar las características de una organización, la primera integra las variables estabilidad versus flexibilidad mientras que la segunda dimensión integra las variables de orientación interna versus enfoque externo.

“Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción,

se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno y es la organización misma la que promueve este tipo de comportamiento”. (Sepúlveda, 2004 p.12) “La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura.” (Sepúlveda, 2004)

Al unir las dos dimensiones se puede formar cuatro cuadrantes, cada cuadrante identifica un conjunto de indicadores de efectividad organizacional. “Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización” (Cameron & Quinn, 1999 p.31); los autores afirman que el modelo es relevante porque lo que se evalúa en cada cuadrante es distinto a lo que se valora en los otros y hasta podrían ser opuestos. Es decir, al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son contrarios, tanto en los cuadrantes de flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo que son contiguos como en el enfoque interno vs. el enfoque externo que se presentan en diagonal. El nombre del modelo se refiere a la relación de competencia entre valores opuestos existentes en cada cuadrante.

Los cuatro cuadrantes forman 4 indicadores específicos de efectividad organizacional que se presentan como los tipos de cultura que prevalecen en las organizaciones:

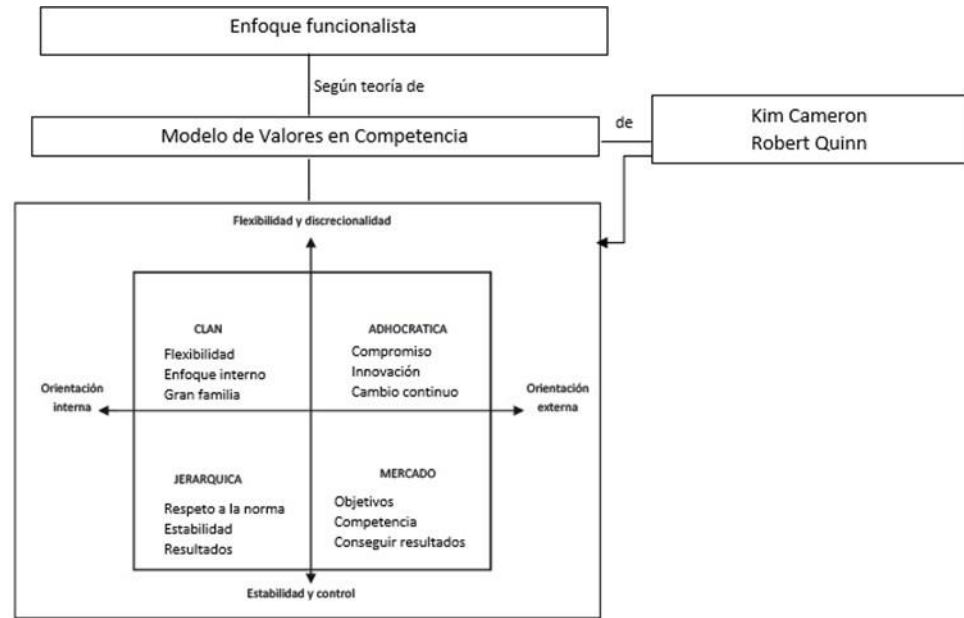
- a) Cultura clan: Esta cultura representa la idea de familia, le da importancia a la flexibilidad y al enfoque interno, Se destaca una gran participación de todos los miembros y la organización enfatiza el desarrollo de recursos humanos que permanezcan en la organización por un largo plazo, El gerente asume el papel de tutor en tareas directivas y situaciones emocionales de los miembros. Este tipo de cultura

se orienta al desarrollo de los recursos humanos y el trabajo en equipo que es difícil de conseguir sin una buena dosis de compromiso y lealtad entre sus integrantes, el éxito de la organización está basado en la participación de los trabajadores y el compromiso de todos.

- b) **Cultura adhocracia:** Este tipo de cultura fomenta los valores de compromiso con la innovación y el cambio continuo. Concibe a la empresa con un alto sentido de pro actividad hacia el entorno, se caracteriza por la creatividad, el dinamismo, y la asunción de riesgos como ejes orientadores del carácter emprendedor de sus miembros. Los líderes son innovadores y conviven con el riesgo, El ingenio individual, la libertad, la asunción de riesgos y la aceptación del cambio le dan identidad a la manera en que la organización se comporta teniendo como característica principal ser líderes referenciados por experimentar, investigar productos nuevos y abrir tendencias en el campo en el que desarrollan su actividad.
- c) **Cultura jerárquica:** En este entorno los objetivos a largo plazo se orientan por el respeto a la norma para lograr estabilidad y buenos resultados bajo una ejecución eficiente de las tareas, la empresa está totalmente normalizada en relación a las funciones, responsabilidades, tareas y actividades de cada miembro. Se apuesta por la eficiencia, que es controlada por un equipo gestor. Los directivos orientan la atención de los trabajadores hacia la seguridad en el empleo y la permanencia en el puesto de trabajo. La organización está perfectamente estructurada y los procedimientos que debe seguir cada empleado están claramente definidos, los valores compartidos se basan en el respeto y acatamiento de las directivas por lo que el control y seguimiento son permanentes.
- d) **Cultura mercado:** Este tipo de organización está centrada en los objetivos y fomenta la competencia como forma de lograrlos ya que las expectativas de la empresa son altas. Los líderes que las dirigen son fuertes y buscan alcanzar la máxima cuota de mercado posible y una posición de liderazgo absoluto, Se concibe la empresa como una entidad orientada a conseguir resultados, promoviendo la competencia entre sus

miembros definiendo claramente tiempos y formas. El estilo gerencial promueve el espíritu ganador y agresivo para lograr los objetivos propuestos.

Cameron & Quinn estiman que los elementos propios que identifican a la cultura organizacional de cada entidad deben ser orientados al logro de la cultura deseada. Para graficar su propuesta se presenta el siguiente mapa conceptual.



Active Win

Figura 3. Tipos de cultura organizacional.

Fuente: Cameron, K. S. & Quinn, R. E., (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.

Entre los instrumentos que miden la cultura de una organización se encuentra el Inventario de la Cultura Organizacional (COI) que considera que son las normas y expectativas compartidas las que orientan como actúan y piensan los trabajadores de una institución. El cuestionario ha sido utilizado en diversas empresas lo que le otorga una buena validación sin embargo Scott et al. (2003) consideran que los resultados arrojados por los análisis solo muestran aspectos limitados de la cultura además que para aplicarlo existen derechos de copia lo que resulta costoso para su uso. Otra herramienta que mide la cultura organizacionales el Cuestionario de Ideología Organizacional de Harrison (Harrison's Organization Ideology Questionnaire, (1972) que considera la orientación al potencial, roles, tareas e individuo. Esta herramienta también ha sido muy utilizada por lo que su validación es óptima

especialmente porque grafica los resultados, sin embargo, de acuerdo a Scott et al. (2003) al revisar los resultados de los análisis observaron que se aplican solo a un número limitado de aspectos de la cultura. Este estudio utilizara como herramienta el Cuestionario de Cultura Organizacional de Cameron & Quinn porque es uno de los más utilizados y validados en las investigaciones sobre cultura organizacional.

### **2.3.2. Teoría que sustenta el estudio de clima organizacional**

Litwin y Stringer (1968) definieron el clima organizacional como “el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influyen en su comportamiento y motivación.” Litwin y Stringer (1968 p.158) introducen una teoría que trata de comprender los aspectos relacionados con la forma de actuar de los trabajadores, para ello utilizan los conceptos básicos de motivación y clima. En su instrumento denominado Escala de Clima Organizacional de Litwin y Stringer su propósito es determinar qué elementos situacionales y ambientales condicionan las percepciones y la forma de actuar de los empleados. Los autores presentan nueve dimensiones que dan a conocer las razones del clima laboral de cada entidad. Cada dimensión está vinculada con las características propias de las organizaciones, ella son: estructura, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflictos e identidad.

Litwin y Stringer (1968) presentan un modelo que considera al clima organizacional como las condiciones que tienen los empleados para realizar su trabajo y que orienta hacia: a) el análisis de los elementos que motivan la conducta de los empleados en situaciones reales y que pueden tener cierta complejidad social; b) simplificar los problemas que surgen cuando se quiere medir las situaciones críticas y c) hacer posible que se pueda determinar cómo influye la conducta de los diferentes ambientes en las características del ambiente general. Litwin y Stringer (1968) proponen un modelo de clima organizacional que presenta características propias; a) considera al ambiente como un factor común que influye en el clima de todas las organizaciones, y que la motivación y la conducta de los integrantes está

influenciada por elementos como la tradición, la historia y a la forma en que los líderes dirigen la organización. b) sugiere que es posible que en el clima influyan elementos irracionales y que los empleados pueden no ser conscientes del impacto que estos elementos producen entre ellos y sus compañeros de trabajo; c) estima que el clima tiene características de variaciones cíclicas que van decayendo a lo largo del tiempo y en el que hay alteraciones temporales muy cortas que tienden a retornar a los niveles normales básicos; d) analiza la interacción de los individuos y su conducta de manera que se puede conocer el clima que prevalece en organizaciones de gran tamaño sin que sea necesario manejar gran cantidad de datos; e) considera que hay una cantidad amplia de enfoques alternativos que pueden servir para optimizar el clima. Esta técnica es muy útil porque las percepciones se pueden medir utilizando un cuestionario. El siguiente mapa conceptual pretende graficar los principios del modelo de Litwin y Stringer:



Figura 4. Clima organizacional, modelo de Litwin y Stringer:

En relación a los instrumentos que miden el clima organizacional existen otras propuestas como el Inventario de Clima Organizacional diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que cuenta con un buen sustento técnico que garantiza su confiabilidad. El

instrumento analiza el comportamiento organizacional en 4 dimensiones, las percepciones personales y las percepciones grupales que comparten los miembros en relación a la organización y que influyen en su motivación y la manera de actuar de sus integrantes. Otra evaluación existente es la Escala de Ambiente Laboral (WES por sus siglas en inglés) de Moos e Insel (1986), es una herramienta que analiza el clima social y enfoca su atención, medición y descripción sobre todo en la interacción y relaciones laborales de los integrantes de la organización y las autoridades, en los lineamientos para la superación profesional y personal que la organización impulsa y en la organización de la institución. Para esta investigación se optó por la Escala de Clima Organizacional de Litwin y Stringer por su enfoque integrador y de síntesis.

Esta investigación busca determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima. Para investigar la cultura se utilizara como herramienta el Cuestionario de Cultura Organizacional de Cameron & Quinn porque además de ser uno de los más utilizados en las investigaciones sobre cultura organizacional, las dimensiones que considera permitirán identificar las características más importantes de los trabajadores administrativos nombrados que integran la universidad privada de Lima a estudiar y se podrá determinar en qué tipo de cultura se clasifican. Scott et al. (2003) consideran que es un instrumento fácil y rápido de completar y que en su elaboración se han considerado muchas bases teóricas. El cuestionario presenta dos dimensiones que consideran las variables de estabilidad vs flexibilidad y las variables de orientación interna versus enfoque externo, se considera que estas dimensiones permiten interpretar claramente las características de una organización, además los esquemas que presentan organizan de manera coherente la manera en que los trabajadores piensan, hacen suposiciones, los valores que comparten y la forma en que la información es procesada. En relación al clima se utilizará el Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer porque los objetivos específicos del estudio pretenden identificar y analizar la relación entre la cultura organizacional desde la perspectiva de Cameron & Quinn y las nueve dimensiones que Litwin y Stringer postulan. El análisis de los resultados de estas dimensiones se utilizará para describir las situaciones y ambientes que tienen mayor

influencia en la percepción y la conducta del personal y permitirá conocer y explicar el clima existente en la institución a investigar.

#### **2.4 Definición de términos básicos**

**Cultura organizacional:** “Patrones de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna que han funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas”. Schein (1985)

**Cultura clan:** “Le da mayor importancia al desarrollo humano considerando que la flexibilidad y la orientación interna son la clave para el logro de los objetivos organizacionales. Pone énfasis en el trabajo en equipo y el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Considera que hay lazos fraternales muy estrechos por lo que orienta su actividad basada en la participación y el compromiso de sus integrantes, en ella el papel de los líderes como acompañantes y protectores es primordial”. Cameron & Quinn (1999)

**Cultura adhocracia:** “Tiene una orientación más interna que externa, dándole mayor énfasis a la flexibilidad adecuando sus actividades a los cambios del entorno. La mayoría de empresas donde predomina esta cultura buscan ser los más exitosos del mercado. Los valores que predominan son la creatividad, el riesgo y la iniciativa”. Cameron & Quinn (1999)

**Cultura mercado:** “Le da mayor importancia a lo externo, esta cultura necesita estabilidad y control para lograr sus objetivos y mejorar su competitividad y productividad”. Cameron & Quinn (1999)

**Cultura jerárquica:** “Su orientación es interna igual que la cultura de clan, sin embargo a diferencia de esta busca tener mayor estabilidad y control. Sus valores destacan el cumplimiento de normas, la eficiencia, estabilidad y desarrollo de procesos formales”. Cameron & Quinn (1999)



**Clima organizacional:** “Conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influyen en su comportamiento y su motivación.” Litwin y Stringer (1968)

**Estructura:** “Se refiere a la percepción y respeto por las reglas de la organización que los trabajadores deben seguir en relación a los canales formales, el cumplimiento de las obligaciones y políticas, respeto a la jerarquía, trámites y procedimientos que tienen que seguir para desarrollar sus actividades laborales”. Litwin y Stringer (1968)

**Responsabilidad:** “Es el sentimiento de que se debe cumplir con las obligaciones y asumir las consecuencias de las decisiones que se toman donde no es necesario una supervisión constante desarrollándose la percepción de ser su propio jefe sin necesidad de tener doble control”. Litwin y Stringer (1968)

**Recompensas:** “Se refiere a la percepción de los miembros en relación a como se les compensa por los esfuerzos realizados por hacer una labor sobresaliente”. Litwin y Stringer (1968)

**Desafíos:** “Es el sentimiento de capacidad de logro frente al riesgo que tienen los trabajadores y que la institución promueve cuando son necesarios para lograr los objetivos organizacionales”. Litwin y Stringer (1968)

**Relaciones:** “Es el sentimiento de bienestar que tienen los trabajadores porque el ambiente de trabajo es grato y hay relaciones personales óptimas tanto entre ellos como, los subordinados y las autoridades”. Litwin y Stringer (1968)

**Cooperación:** “Es la percepción de que existe un espíritu solidario y de colaboración entre los pares, las autoridades y toda el personal de la institución”. Litwin y Stringer (1968)

**Estándares de desempeño:** “Se refiere al sentimiento de los integrantes de la institución frente a la atención que se le da al logro del rendimiento laboral. Es importante que los trabajadores conozcan las metas explícitas y perciban las implícitas”. Litwin y Stringer (1968)

**Conflictos:** “Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surgen”. Litwin y Stringer (1968)

**Identidad:** “Es la percepción de los trabajadores de que forman parte de la institución y de que su contribución es valiosa e importante. Se refiere a la sensación de que sus intereses personales están alineados con los objetivos laborales”. Litwin y Stringer (1968)

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la estructura organizacional en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la responsabilidad en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de recompensa en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la cooperación en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los conflictos en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la identidad en los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.

## **2.6 Variables**

### **2.6.1 Definición y operacionalización**

Tabla 1

Operacionalización de las variables

<b>Matriz de operacionalización de variables</b>				
Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Item
<b>Cultura</b>	Relación entre la cultura organizacional desde la perspectiva de Cameron & Quinn	Características dominantes	Familiaridad	1.a
			Dinamismo	1.b
			Orientación a resultados	1.c
			Estructura de la organización	1.d
		Líderes de la organizacional actual	Guía y orientador	2.a
			Emprendedor e innovador	2.b
			Asegura resultados	2.c
			Coordinar y mejorar eficiencia	2.d
		Estilo gerencial actual	Trabajo en equipo, consenso y participación	3.a
			Individualismo y libertad	3.b
			Competitivo y exigente	3.c
			Seguridad y estabilidad	3.d
		Unión de la organización actual	Lealtad y confianza	4.a
			Innovación y desarrollo	4.b
			Cumplimiento de metas	4.c
			Políticas y reglas	4.d
Énfasis estratégico actual	Desarrollo de recursos humanos, confianza y apertura	5.a		
	Nuevos recursos y oportunidades	5.b		
	Competitividad y productividad	5.c		
	Estabilidad y permanencia	5.d		
Criterio de éxito actual	Recursos humanos, trabajo en equipo, reconocimiento	6.a		
	Líder en productos e innovación	6.b		
	Participación en el mercado y competitividad	6.c		
	Eficiencia en las tareas	6.d		
<b>Clima</b>	Percepción del clima organizacional en los administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima.	Estructura	Evaluación de rendimiento, supervisión	1
		Responsabilidad (Empowerment)	Toma de decisiones, confianza	2
		Recompensa	Reconocimiento al trabajo	3
		Desafío Relaciones	Toma de riesgos calculados	4
			Cordialidad y calidez	5
		Cooperación	Ayuda mutua y trabajo en equipo	6
		Estándares	Evaluación de rendimiento	7
Conflictos	Tratamiento y solución de	8		

Identidad	problemas Objetivos compartidos con la institución	9
-----------	--	---

---

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo, método y diseño de investigación**

La investigación es de tipo cuantitativa en cuanto las variables se expresan matemáticamente y su objetivo es recoger información de la realidad (Sánchez y Reyes 2015). Por el nivel es de tipo aplicada descriptiva, correlacional que permite conocer si en esta investigación se cumplen los postulados teóricos asumidos, su principal propósito es evaluar qué relación existe entre dos variables en un contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

La investigación es descriptiva porque permite conocer las propiedades y características de la cultura y el clima organizacional así como analizar la dirección e intensidad de la correlación. El diseño es transversal no experimental, el método hipotético deductivo en cuanto la interpretación parte de la teoría como un fenómeno general para deducir un evento específico.

#### **3.2 Población y muestra**

La universidad privada de la ciudad de Lima a investigar cuenta con 413 trabajadores administrativos cuyo régimen laboral varía entre 104 nombrados y 309 contratados. La muestra del estudio estará conformada solo por los trabajadores administrativos nombrados debido a que al coordinar los permisos respectivos la autoridad a cargo sugirió que la investigación se realice solo con el personal nombrado ya que se evalúa implementar estrategias de intervención en esta población para mejorar el clima organizacional. Por tal motivo es un muestreo no probabilístico a conveniencia del autor. Debido a que el día de la

aplicación del instrumento solo se encontraban 100 trabajadores, la muestra a considerar para el presente estudio será de 100.

El total de la muestra se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución poblacional según sexo

Sexo	N	%
Varones	53	0.53
Mujeres	47	0.47
Total	100	1.0

Fuente: Área de recursos humanos  
Elaboración propia

Tabla 3

Distribución poblacional según categoría ocupacional

Categoría ocupacional	N	%
Profesionales	51	0.51
Técnicos	41	0.41
Auxiliares	8	0.08
Total	100	1.0

Fuente: Área de recursos humanos  
Elaboración propia

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Se utilizarán técnicas indirectas (Sánchez C., 2002); así como los siguientes instrumentos:

#### **Ficha técnica: Escala de Cultura Organizacional de Cameron & Quinn**

Autor: Cameron & Quinn

Año: 2006

Nombre original:	Cuestionario para la determinación de cultura organizacional basado en el modelo de valores de competencias
Edad de participantes:	De 18 años en adelante
Administración:	Individual o colectiva
Duración:	Aproximadamente 20 a 30 minutos
Objetivo:	Medir la cultura organizacional
Dimensiones:	Características dominantes Líderes de la organización Estilo gerencial Unión de la organización Énfasis estratégico Criterio de éxito

### **Validez**

Para validar el proceso se utilizó el estándar acostumbrado al realizar estudios típicos cuantitativos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004). La validez el instrumento se demostró al realizar una prueba piloto con 18 participantes que permitió comprobar que el instrumento era coherente con la muestra a evaluar.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se desarrollará mediante el coeficiente alfa, análisis de factores por componentes principales (evidencia de la validez de constructo) y regresión múltiple (tomando como variables independientes a las variables del instrumento y como variable dependiente a la escala total, una medida predictiva).

### **Ficha técnica: Escala de Clima Organizacional de Litwin y Stringer**

Autor:	Litwin y Stringer
Año:	1978
Nombre original:	Escala de clima organizacional
Administración:	Individual o colectiva
Duración:	Aproximadamente 20 a 30 minutos



Objetivos:	Mide el clima laboral
Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Estructura</li> <li>2.- Responsabilidad (<i>Empowerment</i>)</li> <li>3.- Recompensa</li> <li>4.- Desafío</li> <li>5.- Relaciones</li> <li>6.-Cooperación</li> <li>7.- Estándares</li> <li>8.- Conflictos</li> <li>9.- Identidad</li> </ol>

### **Validez**

La validez se determinó mediante el método de análisis de constructo, los participantes examinados dentro del cuartil tres presentaron una diferencia significativa en relación a los participantes examinados en el cuartil uno, mediante la discriminación de los ítems para lo cual se contrastaron las medias aritméticas del grupo superior e inferior mediante la prueba t.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se comprobó cuando se realizó una prueba piloto a 18 administrativos nombrados que cumplían las características que la muestra original requería para el estudio, el propósito fue evaluar si en el momento de la toma de datos el instrumento era el adecuado para la consistencia interna. Además se usó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para medir la consistencia interna del instrumento. La fórmula de la prueba es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Donde:

K : número de preguntas o ítems.

Si<sup>2</sup> : sumatoria de varianza de los ítems.

ST 2 : varianza de la suma de los ítems.

A : alfa de Cronbach

Los Coeficientes de Fiabilidad: Alfa de Cronbach y fiabilidad par-impar fue de 0,9842

Tabla 4

Análisis de fiabilidad de la variable percepción del clima organizacional

Análisis de fiabilidad	
1. Coeficiente ALFA de Cronbrach =	0,8128

Habría alta consistencia interna de la escala

### 3.4 Descripción de procedimientos de análisis

Luego de recolectar los datos se realizó la tabulación respectiva en el software EXCEL y el software estadístico SPSS versión 25. Asimismo, al construir la base de datos se realizó en primer término al análisis descriptivo, para ello se aplicaron estadísticos de tipo descriptivo, luego se procedió al análisis de ajuste de normalidad con el estadístico Kolmogorov Smirnov ya que la muestra es mayor a 50, encontrándose que los datos no tenían una distribución normal, en consecuencia para contrastar la hipótesis se utilizó el estadísticos no paramétricos del coeficiente Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Descripción de resultados

El análisis descriptivo corresponde a las variables de estudio: cultura organizacional y clima organizacional con sus respectivas dimensiones; Los resultados se muestran en las tablas siguientes con los niveles de medición correspondiente por cada variable.

#### Escala valorativa de las variables

La siguiente tabla detalla los niveles, rangos y los puntajes teóricos, donde la variable percepción del clima organizacional alcanza 90 puntos, en el caso de las dimensiones, los puntajes mínimos y máximos teóricos se encuentran entre 1 y 10 puntos.

Tabla 5

Escala valorativa de la variable percepción del clima organizacional

Variable y dimensiones	Puntajes		Niveles		
	Mínimo	máximo	Inadecuado	En riesgo	Adecuado
<b>Clima organizacional</b>	25	90	25 - 46	47 - 68	69 - 90
Respeto a la estructura institucional	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Sentimiento de responsabilidad	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Percepción de las recompensas	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Sentimiento a los desafíos	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Percepción de las relaciones	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Sentimiento de cooperación	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Percepción de los estándares de desempeño	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Actitud frente a los conflictos	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10
Percepción de identidad	1	10	1 - 3	4 - 6	7 - 10

#### Análisis descriptivo de los resultados de la variable clima organizacional y sus dimensiones

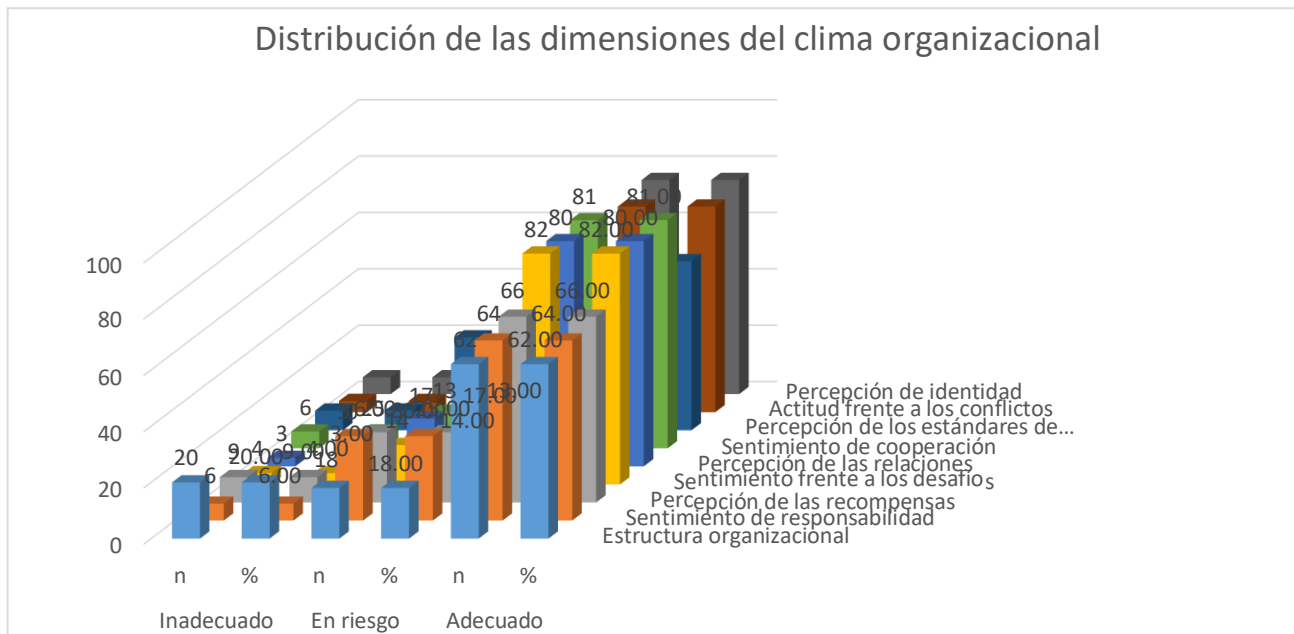
Tabla 6

Niveles de distribución de las dimensiones del clima organizacional de los administrativos nombrados de una universidad privada de Lima

Dimensiones	Nivel							
	Inadecuado		En riesgo		Adecuado		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Estructura organizacional	20	20,00	18	18,00	62	62,00	100	100
Sentimiento de responsabilidad	6	6,00	30	30,00	64	64,00	100	100
Percepción de las recompensas	9	9,00	25	25,00	66	66,00	100	100
Sentimiento frente a los desafíos	4	4,00	14	14,00	82	82,00	100	100
Percepción de las relaciones	3	3,00	17	17,00	80	80,00	100	100
Sentimiento de cooperación	6	6,00	13	13,00	81	81,00	100	100
Percepción de los estándares de desempeño	7	7,00	33	33,00	60	60,00	100	100
Actitud frente a los conflictos	4	4,00	23	23,00	73	73,00	100	100
Percepción de identidad	6	6,00	18	18,00	76	76,00	100	100

Elaboración propia

Figura 5. Distribución de las dimensiones del clima organizacional



En la tabla 6 y figura 5 se aprecia que del total de 100 administrativos nombrados de la universidad privada de Lima que se estudió, el 20% percibe una estructura organizacional inadecuada, 18% en riesgo y 62% percibe una estructura organizacional adecuada.

En lo referente a la segunda dimensión, el 6% de los encuestados percibe una responsabilidad inadecuada en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, el 30% en riesgo mientras que el 64% percibe una de responsabilidad adecuada.

En la tercera dimensión, el 9% de los encuestados tiene una percepción de que la adecuación de las recompensas recibidas por un trabajo bien hecho es inadecuada, el 25% una percepción que es de riesgo, mientras que el 66% tiene una percepción de que la adecuación de las recompensas es adecuada.

En cuanto a la cuarta dimensión, se aprecia que 4% de los administrativos nombrados percibe que los desafíos que impone el trabajo para lograr los objetivos propuestos es inadecuado, el 14% tiene una percepción de riesgo y un 82% percibe que son adecuados.

En la quinta dimensión, se evidencia que el 3% percibe que las relaciones entre sus pares es inadecuada, 17% una percepción en riesgo, y un 80% tiene percepción de que las relaciones entre sus pares y jefes es adecuada.

En lo que se refiere a la sexta dimensión, el 6% tiene una percepción de que el espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros empleados del grupo es inadecuada, el 13% que está en riesgo y el 81% que es adecuada.

En la séptima dimensión se aprecia que el 7% de los encuestados percibe que los estándares de desempeño son inadecuados, el 33% en riesgo, y el 60% que son adecuados.

En la octava dimensión, evidenciamos que el 4% de los administrativos nombrados percibe que la actitud frente a los conflictos es inadecuada por parte de sus superiores y pares, el 23% que es de riesgo, mientras que 73% percibe que es adecuada.

En la novena dimensión, el 6% percibe que el sentimiento de identidad del grupo con la organización es inadecuada, el 18% que está en riesgo y el 76% percibe que la identidad del grupo es adecuada.

Tabla 7

Niveles de distribución de la percepción del clima organizacional de los administrativos nombrados de una universidad privada de Lima.

Clima Organizacional		
	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	6	6,0
En riesgo	41	41,0
Adecuado	53	53,0
Total	100	100,0

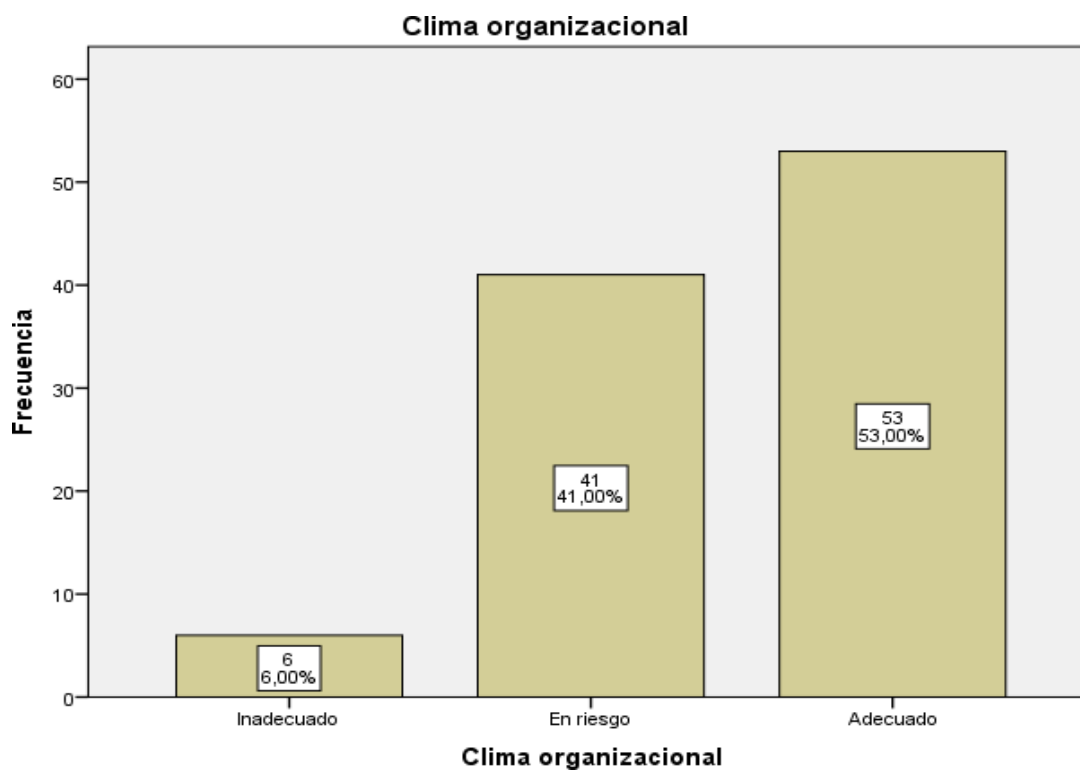


Figura 6. Percepción del clima organizacional

En la tabla 7, figura 6, se evidencia que del total de 100 administrativos nombrados encuestados de una universidad privada de Lima, el 6% percibe un clima organizacional

inadecuado; el 41% percibe que está en riesgo; mientras que el 53 % percibe un adecuado clima organizacional.

### **Análisis descriptivo de los resultados de la variable cultura organizacional** **Dimensiones**

Tabla 8

Distribución de la variable cultura organizacional de los administrativos nombrados de una universidad privada de Lima.

<b>Cultura organizacional</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Clan	35	35,0
Adhocrática	11	11,0
De mercado	15	15,0
Jerárquica	39	39,0
Total	100	100,0

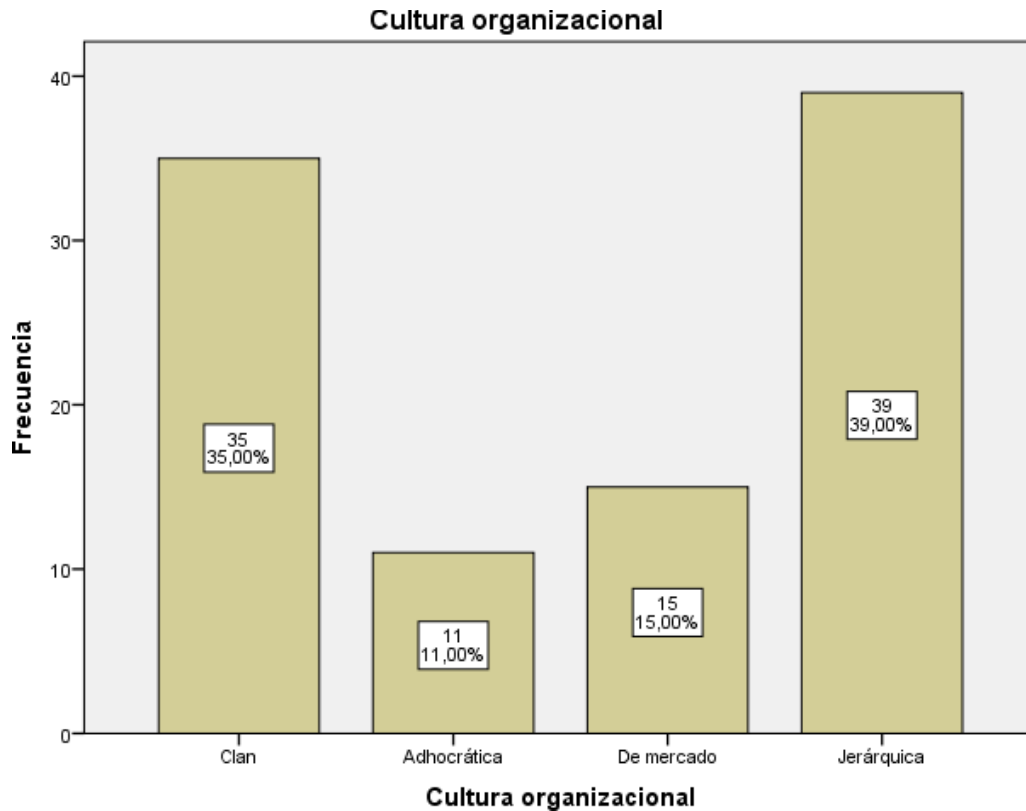


Figura 7. Distribución de la cultura organizacional

En la tabla 8, figura 7, se observa que el tipo de cultura organizacional que predomina en la institución es la jerárquica con un 39%, seguida de la cultura clan con un 35%, luego sigue la cultura de mercado con un 15% y por último la cultura adhocrática con un 11%.

### **Distribución de la tabla de contingencia de las variables clima organizacional y cultura organizacional**

Tabla 9

Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables cultura organizacional y clima organizacional



		Clima organizacional				
		Inadecuado	En riesgo	Adecuado	Total	
Cultura organizacional	Clan	n	1	7	27	35
		%	2,9%	20,0%	77,1%	100,0%
	Adhocrática	n	1	2	8	11
		%	9,1%	18,2%	72,7%	100,0%
	De mercado	n	1	12	2	15
		%	6,7%	80,0%	13,3%	100,0%
	Jerárquica	n	3	20	16	39
		%	7,7%	51,3%	41,0%	100,0%
	Total	n	6	41	53	100
		%	6,0%	41,0%	53,0%	100,0%

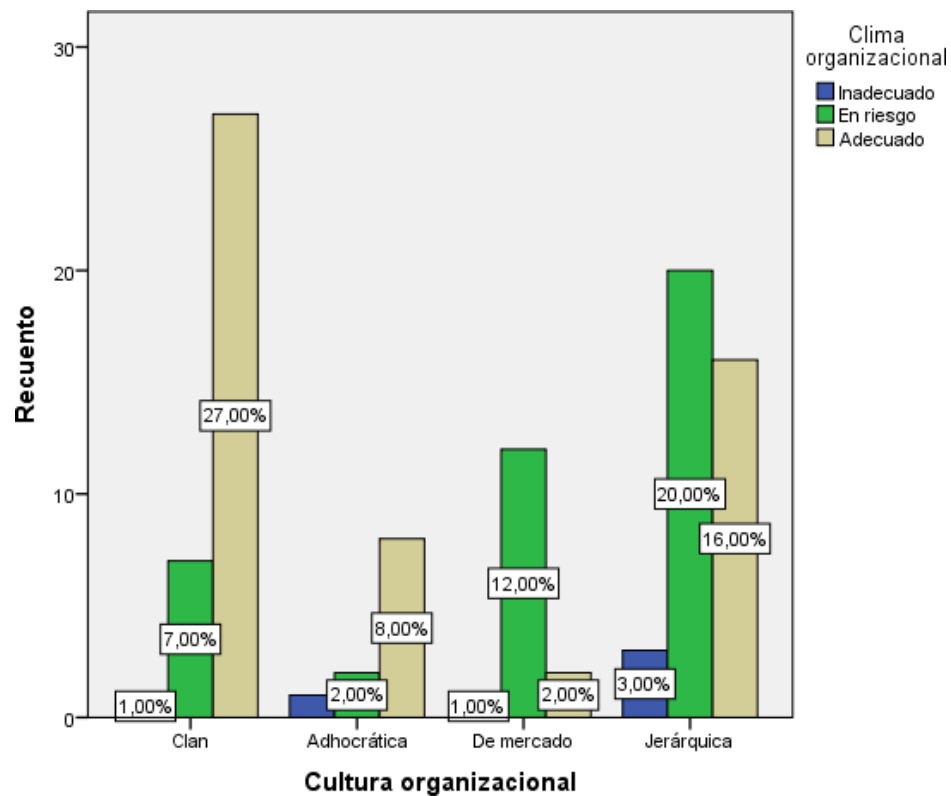


Figura 8. Niveles de distribución de la tabla de contingencia entre las variables cultura organizacional y clima organizacional

En la tabla 9, figura 8, se observa que dentro del grupo de administrativos que tiene una cultura organizacional jerárquica que es la que predomina, el 41% percibe un clima organizacional adecuado, el 51,3% en riesgo y el 7,7% percibe un clima inadecuado; dentro

del grupo que está dentro de la cultura de mercado, el 13,3% percibe un clima organizacional adecuado, un 80% en riesgo y un 6,7% percibe un clima inadecuado; en el grupo de cultura adhocrática, el 72,7% percibe un clima organizacional adecuado, 18,2% en riesgo y un 9,1% percibe un clima inadecuado; por último en el grupo de cultura clan, el 77,1% percibe un clima adecuado, 20% en riesgo y un 2,9% percibe un clima organizacional inadecuado.

## **4.2 Análisis inferencial de los resultados**

### **4.2.1 Prueba de normalidad**

Según Vargas (2005) la prueba de bondad de ajuste “Tiene una aplicación fundamental cuando se trata de averiguar si la distribución empírica que resulta de cuantificar los datos de una muestra se aproxima a la distribución normal, condición que es requerida en numerosas situaciones” (p. 390).

Esta prueba se realizó aplicando el contraste de normalidad de Kolmogorov –Smirnov según Vargas (2005), “Es la prueba más recomendable para testar la normalidad de una muestra, con datos mayores a 50.”

La aplicación de la prueba Kolmogorov-Smirnov requirió utilizar el software estadístico SPSS 25, de acuerdo Vargas (2005) se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1. Se plantea la hipótesis nula ( $H_0$ ) y su correspondiente hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

$H_0$ : Los datos provienen de una distribución normal

$H_a$ : Los datos no provienen de una distribución normal

Paso 2. Se selecciona el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:  $\alpha=0,05$

Paso 3: Se escoge el valor estadístico de prueba

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov Smirnov.

Tabla 10

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Clima organizacional</b>	,337	100	,000	,724	100	,000
Estructura organizacional	,384	100	,000	,678	100	,000
Responsabilidad	,396	100	,000	,669	100	,000
Recompensa	,404	100	,000	,658	100	,000
Desafíos	,489	100	,000	,484	100	,000
Relaciones	,481	100	,000	,512	100	,000
Cooperación	,483	100	,000	,496	100	,000
Estándares de desempeño	,373	100	,000	,697	100	,000
Conflictos	,445	100	,000	,592	100	,000
Identidad	,458	100	,000	,561	100	,000
<b>Cultura organizacional</b>	,249	100	,000	,768	100	,000
Clan	,073	100	,020	,964	100	,008
Adhocrática	,079	100	,013	,984	100	,000
Jerárquica	,130	100	,000	,953	100	,001
De mercado	,099	100	,016	,912	100	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Paso 4: Se formula la de regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si  $\alpha$  (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

Paso 5: Toma de decisión

En la tabla 10 se observa que el valor de significancia calculado del estadístico de prueba de normalidad en las dimensiones resulta menor al valor teórico  $\alpha= 0,05$ ; por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Lo que significa que; de acuerdo a los resultados obtenidos se asume que los datos de la muestra de estudio no provienen de una distribución normal. Por tanto, para la prueba de hipótesis; se utilizará la prueba no paramétrica para distribución no normal de los datos Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05.

#### 4.2.2 Prueba de hipótesis general.

Ha: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.

#### Nivel de significancia.

El nivel de significancia teórica es de  $\alpha=0,05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95%

#### Función de prueba.

La prueba de hipótesis se realizó por medio del coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que las variables presentan anormalidad estadística en sus datos.

#### Regla de decisión.

Rechazar Ho cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es menor que  $\alpha$ .

No rechazar Ho cuando la significancia observada “p” de los coeficientes del modelo es mayor que  $\alpha$ .

#### Cálculos

Tabla 11

Prueba estadística entre el la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional

Correlaciones				
			Cultura organizacional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	-,327**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	100	100
Clima organizacional	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	-,327**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según apreciamos en la tabla 11, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,327, que significa que existe una correlación negativa moderada entre las variables, es decir mientras menor sea la cultura organizacional mejor será la percepción del nivel del clima organizacional. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,001 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis nula, consecuentemente se acepta la hipótesis alterna, es decir se puede afirmar que si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

#### 4.2.3 Prueba de Hipótesis específica

##### Hipótesis específica 1

H1: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 12

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la estructura organizacional

		<b>Correlaciones</b>		
			Cultura organizacional	Estructura organizacional
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,308**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	100	100
	Estructura organizacional	Coeficiente de correlación	-,308**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según apreciamos en la tabla 12, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,306, esto indica que existe una correlación negativa moderada es decir mientras mayor sea el nivel de percepción de la estructura organizacional, menor será la cultura organizacional. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,002 < 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis nula, consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna, es decir si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la estructura organizacional en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.

### Hipótesis específica 2

H2: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la responsabilidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la responsabilidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 13

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la responsabilidad

<b>Correlaciones</b>				
			Cultura	
			organizacional	Responsabilidad
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,201*
		Sig. (bilateral)	.	,044
		N	100	100
	Responsabilidad	Coeficiente de correlación	-,201*	1,000
		Sig. (bilateral)	,044	.
		N	100	100

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según apreciamos en la tabla 13, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,201, esto indica que existe una correlación negativa baja es decir que mientras mejor sea la percepción del nivel de responsabilidad menor es la cultura organizacional. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,044 < 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis nula,

consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna, es decir si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de responsabilidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

### Hipótesis específica 3

H3: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la recompensa en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la recompensa en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 14

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la recompensa

		<b>Correlaciones</b>		
			Cultura organizacional	Recompensa
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,261**
		Sig. (bilateral)	.	,009
		N	100	100
	Recompensa	Coeficiente de correlación	-,261**	1,000
		Sig. (bilateral)	,009	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según apreciamos en la tabla 14, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,261, esto indica que existe una correlación negativa moderada, es decir existe una relación inversa entre la percepción de la recompensa y la cultura organizacional. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,009 < 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis nula, consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna, es decir si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de recompensa en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

#### Hipótesis específica 4

H4. Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho. No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 15

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de los desafíos

Correlaciones				
		Cultura organizacional		
		Desafíos		
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,284**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	100	100
	Desafíos	Coeficiente de correlación	-,284**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	100	100

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según apreciamos en la tabla 15, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,284, esto indica que existe una correlación negativa moderada, es decir la relación entre la percepción del nivel de los desafíos y la cultura organizacional es inversa. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,004 < 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis nula, consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna, es decir si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

#### Hipótesis específica 5

H5: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.



Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 16

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de las relaciones

<b>Correlaciones</b>				
			Cultura	
			organizacional	Relaciones
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,112
		Sig. (bilateral)	.	,268
		N	100	100
	Relaciones	Coeficiente de correlación	-,112	1,000
		Sig. (bilateral)	,268	.
		N	100	100

Según apreciamos en la tabla 16, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,112, esto indica que existe una correlación negativa mínima, es decir que la cultura organizacional se relaciona en forma inversa con el nivel de percepción de las relaciones. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,268 > 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis alterna, consecuentemente aceptamos la hipótesis nula, es decir no existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

### **Hipótesis específica 6**

H6: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la cooperación en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la cooperación en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 17

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de cooperación

<b>Correlaciones</b>				
			Cultura	
			organizacional	Cooperación
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,044
		Sig. (bilateral)	.	,664
		N	100	100
	Cooperación	Coeficiente de correlación	-,044	1,000
		Sig. (bilateral)	,664	.
		N	100	100

Según apreciamos en la tabla 17, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,044, esto indica que existe una correlación negativa mínima es decir la relación entre la cultura organizacional y el nivel de percepción de la cooperación es inversa y mínima. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,664 > 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis alterna, consecuentemente aceptamos la hipótesis nula, es decir no existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de cooperación en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

**Hipótesis específica 7**

H7: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.

H0: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 18

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de los estándares de desempeño

<b>Correlaciones</b>				
			Cultura organizacional	Estándares de desempeño
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,290
		Sig. (bilateral)	.	,048
		N	100	100
	Estándares de desempeño	Coeficiente de correlación	-,290	1,000
		Sig. (bilateral)	,048	.
		N	100	100

Según apreciamos en la tabla 18, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,290, esto indica que existe una correlación negativa baja entre la cultura organizacional y el nivel de percepción de los estándares de desempeño. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,048 < 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis nula, consecuentemente aceptamos la hipótesis alterna, es decir si existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

### **Hipótesis específica 8**

H8: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los conflictos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los conflictos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 19

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de los conflictos.

<b>Correlaciones</b>				
			Cultura	
			organizacional	Conflictos
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,030
		Sig. (bilateral)	.	,765
		N	100	100
	Conflictos	Coeficiente de correlación	-,030	1,000
		Sig. (bilateral)	,765	.
		N	100	100

Según apreciamos en la tabla 19, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,030, esto indica que existe una correlación negativa mínima entre la cultura organizacional y el nivel de percepción de los conflictos. Además el nivel de significancia (valor crítico observado)  $0,765 > 0,05$ , por tanto, rechazamos la hipótesis alterna, consecuentemente aceptamos la hipótesis nula, es decir no existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de conflictos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

### **Hipótesis específica 9**

H9: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la identidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Ho: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la identidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

Tabla 20

Prueba estadística entre la cultura organizacional y percepción de la identidad

		<b>Correlaciones</b>		
			Cultura	
			organizacional	Identidad
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	-,169
		Sig. (bilateral)	.	,093
		N	100	100
	Identidad	Coeficiente de correlación	-,169	1,000
		Sig. (bilateral)	,093	.
		N	100	100

Según apreciamos en la tabla 20, el coeficiente Rho de Spearman es de -0,169, esto indica que existe una correlación negativa baja entre la cultura organizacional y el nivel de percepción de la identidad. Además el nivel de significancia (valor crítico observado) 0,093 > 0,05, por tanto, rechazamos la hipótesis alterna, consecuentemente aceptamos la hipótesis nula, es decir no existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de identidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

### 4.3. Discusión de resultados

Se trata de un estudio de tipo cuantitativo en el que se encontró que el tipo de cultura organizacional si tiene relación con la percepción del clima lo que influye significativamente en el comportamiento y motivación de los trabajadores, estos resultados confirman lo planteado por Sebastián Gabini (2017) quien sostiene que conocer la relación entre cultura y clima permite conocer que las actitudes positivas, que generan un buen desempeño y el logro de los objetivos, se ven influenciadas cuando existe una relación optima entre la cultura y el clima organizacional. Por otro lado Ashkanasy y Jackson (2001) consideran que, a pesar de que entre cultura y clima existen diferencias, también tienen muchas áreas en donde se articulan y complementan. Muñoz y Sarria (2018) encontraron que

el clima y el comportamiento de los miembros de una institución educativa se veían afectado y modificado según los sentimientos y emociones que vivían en su ambiente de trabajo.

Lo mismo ocurrió con la estructura organizacional ya que se encontró que si tiene relación significativa con la cultura organizacional. Este resultado coincide con la perspectiva funcionalista de Malinowsky (1944) para quien los miembros de una institución organizan y orientan sus funciones de acuerdo a la percepción de las leyes y tradiciones que las gobiernan y con la visión estructuralista de Lévi-Strauss (1964) que sostuvo que los individuos de cualquier origen tiene pensamientos sistemáticos y tienden a clasificar y ordenar los hechos. En la investigación realizada por Riveros P. N., Grimaldo M. (2017) se encontró que un alto porcentaje de encuestados consideraba que las normas impulsan a que la gestión y el desempeño de los docentes se optimice.

En cuanto a la cultura organizacional y la percepción de responsabilidad los resultados arrojaron una relación moderada, es decir que existe sentimiento de autonomía para realizar sus actividades laborales. Coincide con Marín (2003) quien considerando la postura de Argyris (1958) sostiene que para evitar que los empleados trabajen con poco sentido de responsabilidad las autoridades deben darles mayor autonomía, En un estudio realizado por Perez, N. & Rivera P. (2015) se encontró que en la Municipalidad Distrital de Talavera el clima no era positivo, los resultados arrojaron que los trabajadores no se sentían empoderados ni motivados.

La investigación también recogió resultados de la relación existente entre la cultura organizacional y la percepción de la adecuación a la recompensa por el trabajo bien hecho encontrándose que existe una relación moderada entre ellos. Litwin y Stringer (1968) consideran que la recompensa es una dimensión a tener en cuenta, la definen como “la percepción existente entre la equidad y justicia en cuanto a la gratificación recibida por el trabajo bien realizado.” en el estudio realizado por Riveros P. N. y Grimaldo M. (2017) que midió la relación entre valores y clima organizacional se encontró que en relación al clima,

los participantes ubicaban la percepción de recompensa en un nivel medio. Es decir existe un buen ambiente de trabajo, por otro lado Rodríguez H. (2015) que investigo sobre las variables relacionadas con el clima y la cultura organizacional del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social de Ecuador encontró que los trabajadores consideraban que a la institución le faltaban planes de recompensa.

Se observa que los resultados de la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos presentan una correlación negativa moderada, esto significa que si existe relación significativa entre ambas variables. Rojas G. (2018) investigo sobre Estrategias para el Fortalecimiento de la Cultura y Clima Organizacional de la Empresa Geométrica Modular, la autora concluyo en que hay que promover la competitividad, esta afirmación puede complementar los estudios realizados por Muñoz A. y Sarria D. (2018) que al investigar la relación entre las emociones y el clima organizacional encontraron que los equipos proactivos y motivados buscan el desafío constante.

La relación entre la cultura organizacional y la dimensión relaciones arrojó una correlación negativa mínima por lo que se puede afirmar que no existe relación entre estas dos variables. Este resultado está relacionado con el encontrado por Castro L. (2016) que evaluó si la cultura y el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM contribuye al logro de la acreditación. En relación a la dimensión relaciones encontró que estas no solo no eran óptimas porque la información no era clara sino que no eran buenas. Por otro lado en el estudio realizado por Roca M. (2016) en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Buenos Aires (INTA) encontró que en su cultura existen relaciones y vínculos estrechos formados a través de los años. Ouchi (1982) investigo la verdadera razón del éxito japonés, el investigador encontró que las organizaciones del Japón basan su éxito en promover las relaciones humanas corporativas óptimas logrando que sus empleados se sientan parte importante de la estructura organizacional.

El mismo resultado de correlación negativa mínima, se encontró entre la cultura organizacional y la percepción de cooperación. Es decir no existe relación entre estas dos variables lo que significa que hay poca percepción de espíritu de ayuda. Pérez, N. & Rivera

P. (2015) que investigo cuál era el clima y la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Talavera encontró que la identificación con la institución de los servidores con la institución era mínima; los trabajadores ignoraban que existiera un plan estratégico y desconocían la misión y la visión de la institución. Por el contrario, en el estudio realizado por Rojas M. (2018) en la investigación realizada sobre Estrategias para el Fortalecimiento de la Cultura y Clima Organizacional de la empresa Geométrica Modular se encontró que se percibe una cultura orientada a la cordialidad. En su investigación la autora cita a Robbins (2009) quien sostiene que "los grupos unidos con buenas relaciones y cooperación son más eficaces y tienden a fortalecer su cohesión de grupo y lograr acuerdos y políticas de comportamientos homogéneas".

En la relación entre cultura organizacional y percepción de los estándares de desempeño se observa que los resultados arrojan una correlación negativa baja por lo que se puede afirmar que si existe relación entre ambas variables. El modelo bidimensional de cultura organizacional creado por Denison (2000) se enfoca en cómo se comportan los miembros dentro de una organización y como van formando su propia cultura. Siguiendo esta línea Fisher (2000) considera que es posible que las creencias y los supuestos permitan que las variables de resultados ayuden a la mejora del desempeño. En la investigación realizada por Romero S. (2019) se determinó que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla. era positiva,. De manera similar, en el estudio realizado por Sarmiento C. (2015) que midió la relación entre el comportamiento organizacional y el desempeño docente en tres instituciones educativas de Villa El Salvador se comprobó que si existía relación entre el comportamiento organizacional y las variable que formaron parte de la investigación entre las que se encontraba el desempeño de los trabajadores.

Tampoco se encontró relación significativa entre la cultura organizacional y la dimensión percepción de conflictos, los resultados arrojaron correlación significativa mínima lo que demuestra que el tratamiento y solución de problemas no es adecuado y es necesario tomar medidas para que mejoren y se cumpla lo que plantean Litwin y Stringer (1968) cuando



definen la dimensión conflicto , “Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surgen.” Solarte D. y Escobar E. (2018) justifican su investigación sobre diseño, implementación y evaluación de estrategias para el cambio del clima organizacional en dos instituciones educativas en que en ambas instituciones existían muchas protestas, movilizaciones y paros.

En lo referente a la relación entre la cultura organizacional y la percepción de identidad los resultados arrojaron que no existía relación significativa. En la investigación se encontró que la correlación era negativa baja. Sobre la identidad como parte de la cultura Van Maanen (1979) estudio el simbolismo afirmando que este es el núcleo de las culturas y que la identidad se forma en base a los elementos que componen este simbolismo. Para Geertz (1989) la cultura organizacional está conformada por el significado que se le atribuye a algún tipo de identidad compartida. Para Machado y Canedo (2009) la identidad de una organización está formada por las ideas, creencias y valores que se van creando entre los miembros de una organización. En el estudio realizado por Sarmiento C. (2015) en tres instituciones educativas de Villa El Salvador se encontró que existía relación significativa entre el comportamiento organizacional y el desempeño docente lo que se reflejaba en los resultados relacionados con la identidad. Muñoz A., y Sarria D. (2018) que estudiaron si el flujo de emociones influía en el clima organizacional en una institución educativa del sur del Municipio de Santiago de Cali concluyeron afirmando que la institución necesita un líder que inspire a los trabajadores hacia la identidad y compromiso por ser necesarios para lograrlos objetivos de la organización.

## CONCLUSIONES

La investigación permitió llegar a las conclusiones siguientes:

**Primera.** Está demostrado que la cultura organizacional si tiene una relación significativa inversa con la percepción del clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de una universidad privada de Lima; ya que al hacer el

análisis estadístico el valor de significancia (valor crítico observado) fue de  $0,001 < 0,05$  a un nivel de confianza de 95%. Es decir, el tipo de cultura organizacional al tener relación con la percepción del clima organizacional de los participantes influye significativamente en su comportamiento y motivación.

**Segunda.** Los resultados demuestran que la cultura organizacional si tiene relación significativa con la estructura organizacional vale decir, el respeto a los canales formales, las reglas organizacionales, el formalismo, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones que se encuentran presentes en la organización y que son percibida por el personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado)  $0,002 < 0,05$  a un nivel de confianza de 95%. lo corrobora de esa manera..

**Tercera.** Los resultados demuestran que la cultura organizacional tiene relación moderada con la percepción de la responsabilidad, es decir, con el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionados a su trabajo en el personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado)  $0,044 < 0,05$  a un nivel de confianza de 95% lo demuestra de esa manera.

**Cuarta.** Los resultados demuestran que la cultura organizacional tiene relación moderada con la percepción de la adecuación de la recompensa por el trabajo bien hecho del personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado) es de  $0,009 < 0,05$  a un nivel de confianza de 95%.

**Quinta.** Los resultados demuestran que la cultura organizacional tiene una correlación negativa moderada con la percepción de los desafíos que impone el trabajo del personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado) es de  $0,004 < 0,05$  a un nivel de confianza de 95%.

**Sexta.** Se ha demostrado que la cultura organizacional tiene una correlación negativa mínima con la percepción de las relaciones sociales entre sus pares, jefes o subordinados del personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado) es de  $0,268 > 0,05$  a un nivel de confianza de 95%.

**Séptima.** Los resultados arrojan que la cultura organizacional tiene una correlación negativa mínima con la percepción de cooperación, vale decir con el espíritu de ayuda de parte de los directivos y el personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado) es de  $0,664 > 0,05$  a un nivel de confianza de 95%.

**Octava.** Los resultados arrojan que la cultura organizacional tiene una correlación negativa baja con la percepción de los estándares de desempeño del personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado) es de  $0,048 < 0,05$  a un nivel de confianza de 95%.

**Novena.** La cultura organizacional tiene una correlación negativa mínima con la percepción de los conflictos del personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado) es de  $0,765 > 0,05$  a un nivel de confianza de 95%.

**Decima.** Los resultados han demostrado que la cultura organizacional tiene una correlación negativa baja con la percepción de la identidad dentro del grupo de trabajo del personal administrativo nombrado de una universidad privada de Lima; pues el valor de significancia (valor crítico observado) es de  $0,093 > 0,05$  a un nivel de confianza de 95%.

## RECOMENDACIONES

Después de analizar las conclusiones de esta investigación, presentamos las recomendaciones respectivas tanto para la universidad privada de Lima, el personal administrativo y el personal directivo:

1. En base a los resultados obtenidos se recomienda tener en cuenta la consistencia de las teorías presentados de manera que la universidad privada de Lima determine el tipo de cultura organizacional que se necesita a fin de alcanzar los objetivos de la institución. Una vez establecida el tipo de cultura organizacional ideal se recomienda hacer intervenciones para afirmar o procesar cambios institucionales de manera que las políticas de comunicación orientadas a mejorar la cooperación, el manejo de conflictos, la identidad y las demás dimensiones identificadas en esta investigación sean efectivas. Todas estas acciones se recomiendan debido a que los resultados de la investigación arrojan que la cultura organizacional guarda relación significativa con el nivel del clima organizacional percibido por los trabajadores administrativos y esto influye en su comportamiento, motivación y desempeño.
2. Se sugiere que los directivos consideren desarrollar investigaciones en los demás grupos de trabajadores para conocer las razones por las que el clima organizacional existente no es el óptimo en todas las dimensiones analizadas, de manera que se puedan realizar diagnósticos que permitan identificar las áreas de mejora y se pueda desarrollar estrategias orientadas a favorecer que el clima organizacional que perciben los integrantes de la universidad privada de Lima; directivos, administrativos, docentes y estudiantes, sea el adecuado para desarrollar el trabajo cooperativo ideal que facilitara lograr los objetivos de la institución.

3. La universidad privada de Lima debe considerar el impacto que el estudio de la relación entre la cultura y el clima organizacional, como la investigación presentada, puede causar en la comunidad universitaria y los grupos de interés. Realizar el diagnóstico de la cultura organizacional permitirá planificar intervenciones para que los trabajadores conozcan los objetivos institucionales, la manera en que están orientados y en que están sustentados, además permitirá sensibilizar a los trabajadores en la necesidad de mejorar el nivel del clima organizacional pues al tener relación directa con la cultura organizacional, mejorar el clima significará mejorar la cultura y esto se verá reflejado en la mejora de la calidad de atención a la comunidad universitaria y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abravanel, et al., (1992). *Cultura Organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Alarcón, N., Torres G., y Serna, M (Ed.), (2010). *Propiedades psicométricas de un instrumentos para medir la actitud de docentes de primaria hacia las Tics*. México DF, México Educación, Tecnología e Innovación: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Alonso Amo, E., (1990). Clima y cultura en las Organizaciones, En J. M. Peiro Silla (Comp.) *Trabajo, organizaciones y marketing social*. Vol. V. Barcelona.
- Anzola, M. O., (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Argyris, C., (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Ashkanasy, N., Jackson, C., (2001). Organizational Climate and Culture. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p. 398-415.
- Aubert, L., Mendoza, J., & Gonzales, L., (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. *Empresa Global y Mercados Locales*, 1(1), 12-25.
- Barney, J., (1986). Organizational culture, can it be a source of sustained competitive advantage. *University of California, Los Angeles Academic of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barley, S. R., (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Barney, J. B., (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management. Review*, 11, 656-665.

- Bates, R.J., (1986). *The Management of Culture and Knowledge*. Victoria: Deakin Univ. Press.
- Berlin, B., (1967). The concept of rank in ethnobiological classification, *American Ethnologist*, vol. 3, pgs. 381-399.
- Boas, F., (1907). Some Principles of Museum Administration, *Science* 25(641), 921-933.
- Boas, F., (1936). Discussion and Correspondence History and Science in Anthropology: A Reply. *AnthroSource, American Anthropological Association*. Recuperado de <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1525/aa.1936.38.1.02a00280>
- Boas, F., (1940). *Race, Language and Culture*. New York, Estados Unidos: The Macmillan Company.
- Burke, W., (1994). *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Brunet, L., (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E., (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco, Estados Unidos: Addison Wesley.
- Cameron, K., & Quinn, R., (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E.E., III, y Weick, K. E., Jr. (1970). *Comportamiento, rendimiento y efectividad gerencial*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Castro, L., (2016). *La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Cause L. (2017) *Influencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional y su Rendimiento*. (Tesis para obtener el grado de Maestría) Escuela de Administración y Negocios Magister en Gestión de servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones. Buenos Aires- Argentina.
- Cavalli, L., (2004). *La Evolución de la Cultura*. Editorial Anagrama Barcelona.
- Chiavenato, I., (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill. México. D.F.
- Chiavenato, I., (2000). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., (2002). *Coaching y mentoring: Construcción de talentos*. Rio de Janeiro,

- Brasil: Campus.
- Chruden, H. Sherman, A., (1999). *Administración de personal*- México, Ed. CECOSA.
- Contreras, B., Matheson, P., (1984). Una Herramienta para medir el Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer p.27-32 *Revista de Trabajo Social -Pontificia Universidad Católica de Chile*. Recuperado de:  
<https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf> .
- Darwin, C., (1859). *On the Origin of species by means of natural selection*. London. Printed by W. Clowes and Sons, Stamford Street and Charing Cross.
- Davis, K, y Newstrom J., (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico. Ed. Mc Graw Hill.
- Deal, T., y Kennedy, A., (1982). *Culturas corporativas: los ritos y rituales de vida corporativa*. Boston, Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Denison, D.R., (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, Estados Unidos: Wiley.
- Denison, D. Haaland, S. Gloelzer, P., (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word? *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- Dessler, G. & House, R. J., (1974). The Path-goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori Tests. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches in Leadership* (pp. 29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Dietz, G., (2009). *Multiculturalism, Interculturality and Diversity in Education: an anthropological approach*. Muenster & Nueva York: Waxmann.
- Elgegreen, U., (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Avances en psicología: Revista de la Facultad de Psicología y Humanidades*, vol.23 núm. 1. enero-julio. p. 87-102, Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Fisher, C.J., (2000). Like it or not...culture matters. *Employment Relations Today*. 27(2).
- Forehand, G. A., y Gilmer, B. v. H., (1964). Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Frake, C. O., (1964). Notes on queries in Ethnography. *American Anthropologist* 66(3). 132-145.



- Freud, S., (2017). *El malestar en la cultura*. Madrid, España: Ediciones AKAL, básica de bolsillo.
- Gabini, S., (2017). Cultura Organizacional: Una Puesta al Día. *Grupo Estudiantil y Profesional de Psicología Univalle, Revista de Psicología GEPU*, 8 (2) 155-178.
- Geertz, C., (1989). *El antropólogo como autor*. Barcelona, España, Paidós.
- Gellerman, S., (1960). *People, problems and profits*. New York, Estados Unidos: McGraw Hill.
- Giddens, A., (2007). *Europa en la Era Global*, Barcelona, España. Paidós.
- Gilmer, B.H, y Forehand, (1964). Recent Researches on Organizational Climate, *Training Directors Journal*, 18, p. 2-8.
- Goodenough, W., (1979). Multiculturalism as the normal human experience. *Anthopology and Education Quarterly*, 7(4), 4-6.
- Gomez-Diaz C., Rodríguez J. (2001) Teorías de la cultura Organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoría*. p. 111-140
- Guizar, R., (2013). *Desarrollo Organizacional (Principios y Aplicaciones)*, Editorial McGraw- Hill. Mexico.
- Halpin, A, y Crofts, D., (1963). The organizational climate of schools. *International Review of Education*, 22 (4), 441-463.
- Handy, C, (1995). *Gods of Management, the Changing Work of Organizations*, Oxford, Oxford University Press.
- Harris, M., (1999). *El Desarrollo de la Teoría Antropológica. Historia de las Teorías de la Cultura*. México, Siglo XXI.
- Harrison, R., (1972), Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, n° 50. Harvard University Press.
- Hatch, M., (1993). The Dynamics of Organizational Culture, *Academic of Management Review*. Vol.18 (4) 657-693.
- Hernández, C., y Fernández, C., Baptista, P., (2004). *Metodología de la investigación*. México DF, México: McGraw Hill.
- Hernández Palomino, J., (2017). *Desarrollo organizacional teoría, prácticas y casos*. México, Pearson.

- Hernández, R., (2008). Exploración del Modelo de Valores en Competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional. *Disertación doctoral no publicada*, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Londres, Reino Unido: Sage.
- Hofstede, G., (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., y Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Jaques, E., (2006). *Requisite Organization*. Baltimore, Md, USA. Cason Hall & co. Publisher.
- Kast, F. Rosenzweig, J., (1988). *Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw Hill.
- Kay, P., (1966). Comentario del artículo de Colby Ethnographic semántico, *Current Anthropology*, vol. 7, pag. 21.
- Kottak, C., (2011). *Antropología Cultural*. 14.<sup>a</sup> ed. México, D. F. McGraw-Hill.
- Koys, D.J. y Decotiis, T.A., (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-285.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C., (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Massachusetts, Estados Unidos: The Museum.
- Leal, A.,(1991). Conocer la cultura de las Organizaciones. Madrid. España, Alcobendas
- Leite, D., (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21 33.
- Lecaros, K., (2006). Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público. *Pensamiento y acción*, 1(3), 98-105.
- Levi-Strauss. C., (1964). *El pensamiento salvaje*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Likert, R., (1958). Measuring Organizational Performance. *Harvard Business Review*, 36(2), pp. 41-50.
- Litwin, G. H., y Stinger, R. A., (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston, Estados Unidos: División de Investigación, Escuela de Posgrado de Administración de Negocios, Universidad de Harvard.

- Litwin G, Stringer H., (1978.) *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster
- McClelland, D., (1965). Thinking Ahead- Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*, 7-24.
- Malinowsky, B., (1931). Encyclopedia of Social Sciences (1931), J. S. Kahn, *El Concepto de Cultura: Textos Fundamentales* (1975) , Editorial Anagrama, Barcelona.
- Malinowski, B., (1944). *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*. Carolina del Norte, Estados Unidos: Chapel Hill.
- Malinowski, B., (1984). *Una Teoría científica de la Cultura*. Madrid, España: Sarpe. Mañas, A., Gonzales, V. y Peiro, J., (1999). *El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería, Universidad de Almería.
- Marín, M., (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. (Tesis de pregrado) Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Martínez A. (2011) El dibujante de límites: Franz Boas y la (im) posibilidad del concepto de cultura en Antropología . *Historia, Ciencias, Saude -Manguinhos*, vol.18, núm. 3, jul-set 2011, p. 861-876. Rio de Janeiro
- Martínez, M., (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, vol. 23, núm. 40, enero-junio, pp. 163-190. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Marx K. y Engels F., (1981). *El dieciocho Brumario de Luis Bonaparte*. Clásicos del Pensamiento Universal, Argentina, El Cid Editor, Colección: Carrascalejo de la Jara.
- Mintzberg, H., (1984), *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona, Ed. Ariel.
- Moos, R., Insel, P.M. & Humphrey, B., (1974). *Preliminary Manual for Family Environment Scale; Work Environment Scale and Group Environment Scale*. California, Estados Unidos: National Press Book.
- Moos, R., Insel P., (1986). *Work Environment Scale*, Manual. Palo Alto, CA: Ed. Consulting Psychologist Press.
- Morgan, G., (1983), Rethinkings Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective, *Human Relations*,36(4), 345-360.
- Morgan, G., (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid, España: RA-MA.

- Municio, P., (1988c). Formación y cambio en las organizaciones. *Alta Dirección*, 138, 113-120.
- Muñoz A. y Sarria M., (2018). *Emociones y clima organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Educación, Cali, Colombia.
- Muñoz, J., (2017). La Teoría de la Organización Requerida de Elliot Jaques: El Capítulo Faltante en los Libros de Texto de Administración *SIGNOS* / ISSN: 2145-1389 / Vol. 9 / N° 1.
- Muro, J. L., (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- O'Higgins, E. y Rossi I., (1981). *Teorías de la cultura y métodos antropológicos*. Anagrama. Barcelona.
- Olaz, A., (2006). Reflexiones metodológicas para la medición del clima laboral, *Capital Humano*, 202, pp. 44-51.
- Ouchi, W.G., (1982). *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, New York. Avon.
- Palma, S., (1999). Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1).
- Parsons, T., (1964). Evolutionary Universals in Society. *American Sociological Review*, 29 (3), pp. 339–357.
- Parsons, T., (1971), *The system of modern societies*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Pascale Tanner, R. & Athos, A. G., (1981). The Art of Japanese Management. *The Business Horizons*, 24(6), pp. 83-85.
- Peiro, J.M., (1989a). *Organizaciones. Una perspectiva psicosociológica*. Barcelona PPU.
- Pérez, N. & Rivera, P., (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana*, (Tesis de posgrado) Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos, Perú.
- Peters, T. & Waterman, R., (1982). *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. London, United Kingdom: Harper Business.
- Pike K., Pike E., (1991). El análisis gramatical, Universidad Nacional Autónoma de México.

- Puig M., Sabater P., Rodríguez N., (2012). Necesidades Humanas: Evolución del concepto según la perspectiva social. *APOSTA Revista de Ciencias Sociales*, núm. 54, julio – agosto y setiembre, pp, 3-4 Universidad de Barcelona Pag.3 y 4 Recuperado de: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf> .
- Ribeiro, D., (1993). La Cultura Latinoamericana. *Fuentes de la Cultura Latinoamericana*. México, Fondo de Cultura Económica, Tomo I, pp. 108-109.
- Riveros P. N., & Grimaldo M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179-188. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>
- Robbins, S., (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey, United States: Prentice Hall.
- Roca M., (2016), *La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)* (Tesis de maestría) Universidad de Bengrado, Buenos Aires, Argentina.
- Rodríguez, D., (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México. D.F., México: Alfa omega.
- Rodríguez, H., (2015). *Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social*. (Tesis de maestría). Universidad de las fuerzas Armadas ESPE, Sangolqui, Ecuador.
- Romero, S., (2019). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los docentes de una institución educativa en Ventanilla*. (Tesis de maestría), Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Rousseau, D., (1993). *Teamwork: Inside and out*. NY. Business Week Advance.
- Rousseau, D., (1999). *El Contrato Social*. Barcelona, España: Edicomunicación S. A.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado Y. y Canedo, R., (2009). *Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral*. *ACIMED* 20(4), 67-75.
- Sanchez, H., Reyes C., (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth.
- Sarmiento C. (2015), *Comportamiento organizacional y desempeño docente en tres Instituciones educativas de Villa el Salvador*. (Tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Schein, E., (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, United States:

Jossey Bass.

- Schein, E., (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza and Janes.
- Schein, E.H., (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 p.109-119.
- Schein, E., (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition San Francisco, Josey-Bass Publishers.
- Schneider, B., Barlett J., (1968). Individual references and organizational climate: The research plan and the questionnaire development. *Personal Psychology*, 36 (1) p. 19-39.
- Schultz, M. y Hatch M.J., (1996). Living with Multiple Paradigms: The case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies, *Academy of Management Review*. 21(2), pp. 529-557.
- Schneider, B. & Reichers, A. E., (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Scott, T., Jung T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R., (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6) 1087-1096.
- Sepulveda F., (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. (No. 63), pp 7-27.
- Serrate A., Portuondo A., Puigbert N., & Suarez R., (2014). Evaluación de la Cultura Organizacional y su Incidencia en la Efectividad Grupal. *Ingeniería Industrial*. vol.35 (1) pp 2-12.
- Silva Freire R., Martínez J., Hernández A., Paiva S., (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Contabilidad Vista & Revista*, vol. 22, pp. 107-141.
- Smirnich, L., (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. vol. 28, pp. 339-358.
- Solarte, D., Escobar, E. (2018) Diseño, Implementación y evaluación de estrategias para el cambio del clima organizacional en dos instituciones educativas ubicadas en el norte y centro del Valle del Cauca . Universidad ICESI, Santiago de Cali, Colombia.
- Soria, R., (2008). Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su

- Aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. *Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET*, Universidad de Málaga, España.
- Tagiuri, R., y Litwin, G. H., (1968). *Clima organizacional: exploraciones de un concepto*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School.
- Tajfel, H., (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London-New York. Published in cooperation with European Association of Experimental Social Psychology .Academic Press.
- Tylor, E. B., (1871). *Primitive Culture: Researches into the development of Mythology. Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*, London. John Murray.
- Trompenaars F., (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Book.
- Uribe-Prado J., (2015). *Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Uttal, B., (1983). *The Corporate Culture Vultures*. Fortune Magazine, 108(8), 66.
- Vaistman, J., (2000). Cultura de organizações públicas de Saúde: notas sobre a construção de um objeto. *Cad Saúde Pub*, 16(3), 847-850.
- Vallverdu, J., (2014). *Antropología simbólica: Teoría y etnografía sobre religión, simbolismo y Ritual*, Barcelona, UOC.
- Van Maanen J., (1979), The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science quarterly*. V. 24 (4), pp 539-543.
- Van Maanen, J., (1991). *The Smile Factory: Work at Disneyland*. En P. J. Frost. (Ed), *Reframing organizational culture* (pp. 58-76). London, United Kingdom: Sage Publications.
- Weick, K. E., (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York, United States: McGraw-Hill.
- White, L.,(1964). *La ciencia de la cultura*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

# ANEXOS



**ANEXO A: CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL POR LITWIN Y STRINGER R-LAVP-2006-LIMA**

**DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Cargo o Puesto: \_\_\_\_\_ Categoría : Profesión: \_\_\_\_\_ Técnico: \_\_\_\_\_ Auxiliar: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_ Años de experiencia \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

A continuación encontraras nueve escalas con enunciados polarizados en cada extremo, para que marques con una

**X** sobre el número que expresa el grado en que están las cosas ahora en la institución desde su punto de vista.

1. El exceso o la carencia de norma dificultan el desarrollo del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las normas son las suficientes e impulsan a desarrollar el trabajo.
2. La supervisión a mi trabajo me dificulta tomar decisiones propias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La supervisión ayuda a mejorar mi trabajo.
3. En mi unidad se descuida reconocer el trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hay reconocimiento al buen trabajo.
4. Mis superiores no me dan la confianza suficiente para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos.
5. El ambiente de mi unidad se caracteriza por la frialdad en la relación entre mis compañeros jefes y subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis jefes compañeros y subordinados, mantenemos relaciones cordiales en un ambiente de camaradería.
6. Mis jefes, mis compañeros y mis subordinados, trabajan cada uno por su cuenta, evitando el apoyo mutuo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El apoyo mutuo entre mis jefes, compañeros y subordinados genera un espíritu de ayuda.

7. En mi unidad los superiores descuidan los criterios para evaluar el rendimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los criterios de evaluación de rendimiento son justos
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

8. Mis superiores y compañeros evitan las opiniones discrepantes, nadie puede mostrar estar en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En mi unidad se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

9. En mi unidad, no se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se comparten los objetivos personales con los de la institución
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

**ANEXO B: CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE QUINN Y  
CAMERON**

	<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
	TOTAL	100
	<b>2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL</b>	
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
	TOTAL	100
	<b>3. ESTILO GERENCIAL ACTUAL</b>	
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
	TOTAL	100
	<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL</b>	
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	

C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
	TOTAL	100
<b>5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO ACTUAL</b>		
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
	TOTAL	100
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO ACTUAL</b>		
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
	TOTAL	100

### **Clave de evaluación**

El instrumento para identificar la cultura organizacional de cada área y la cultura organizacional dominante es el Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI por sus siglas en inglés), el cual fue creado y desarrollado por Cameron & Quinn (1999). El cuestionario consta de 6 preguntas, con 4 alternativas cada una, relacionadas a un tipo de cultura del CVF. Para asignar puntuaciones, se debe dividir 100 puntos entre cada alternativa en cada pregunta, otorgándole así mayor puntaje a la alternativa que se asemeje más a la organización o área a la que pertenece el encuestado.

El valor total de la cultura clan se obtiene sumando los puntos atribuidos a las respuestas “a” en las seis preguntas; el valor de la cultura adhocrática, de la suma de las repuestas “b”; la cultura de mercado, de la suma de las repuestas “c”; y la cultura jerárquica, de la suma de las respuestas “d”:

Valor de la cultura clan:  $(a1+a2+a3+a4+a5+a6) = p1$

Valor de la cultura adhocrática:  $(b1+b2+b3+b4+b5+b6) = p2$

Valor de la cultura de mercado:  $(c1+c2+c3+c4+c5+c6) = p3$

Valor de la cultura jerárquica:  $(d1+d2+d3+d4+d5+d6) = p4$

Para medir los resultados, luego de sumar todas las puntuaciones de cada opción se divide entre 6 para sacar un promedio, los cuales se plasman en ejes de coordenadas para facilitar la observación gráfica de las orientaciones hacia la cultura organizacional dominante. Este instrumento puede aplicarse tanto para identificar la cultura organizacional actual, como también podría aplicarse para identificar la cultura organizacional que los miembros de la organización desean para el futuro.

La encuesta se aplicará a una muestra de 100 trabajadores administrativos de una institución educativa de nivel superior para determinar de esta manera la cultura organizacional y luego un promedio para determinar la cultura organizacional dominante de la organización.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

### DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: *(Apellidos y nombres)*

LILIANA HILDA MANTILLA ESCOBAR

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.



Firma del graduando

Lima, 25 de agosto de 2020

Fecha



AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Cultura organizacional desde la perspectiva de Cameron & Quinn y la percepción del clima organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

LILIANA HILDA MANTILLA ESCOBAR

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Universidad Ricardo Palma	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
--	---	---

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Mag. Victor Castro Montenegro	Cargo del Jefe/Responsable del área: Director de Personal de la Universidad Ricardo Palma
---	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 7080000 anexo 0027	Correo electrónico de la empresa: v.castro@urp.edu.pe
---	--



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

Mg. VICTOR CASTRO MONTENEGRO  
Director de la Oficina de Personal  
Firma

13/12/2019  
Fecha

### ANEXO E: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES GENERALES	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.	Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.	Cultura organizacional  Percepción del clima organizacional	D.1 Cultura clan D.2 Cultura Adhocrática D.3 Cultura de mercado D.4 Cultura jerárquica  D. 1 Estructura D.2 Responsabilidad D.3 Recompensa D.4 Desafíos D.5 Relaciones D.6 Cooperación D.7 Estándares desempeño D.8 Conflictos D.9 Identidad		La técnica de recolección de datos será la encuesta y los instrumentos para la recolección serán el cuestionarios con respuestas tipo Likert.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES ESPECÍFICAS	DIMENSIÓN	INDICADOR	
P.E.1 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?	Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.	Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la estructura organizacional en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.				



<p>P.E.2 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la responsabilidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la responsabilidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				
<p>P.E.3 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la recompensa en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la recompensa en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la recompensa en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				
<p>P.E.4 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y los desafíos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los desafíos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				

<p>P.E.5 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y las relaciones en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de las relaciones en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				
<p>P.E.6 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la cooperación en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la cooperación en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la cooperación en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				
<p>P.E.7 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y los estándares de desempeño en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los estándares de desempeño en los trabajadores de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				

<p>P.E.8 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y los conflictos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de los conflictos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de los conflictos en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				
<p>P.E.9 ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la identidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura organizacional y la percepción de la identidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>	<p>Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la percepción de la identidad en los trabajadores administrativos de una universidad privada de la ciudad de Lima.</p>				