

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN



CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA I.E. N° 14781 HILDEBRANDO
CASTRO POZO SULLANA, 2020

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en
Administración

Autora:

Rivera Flores, Treesy Alexandra

Asesor(a)-Código ORCID

Luján Torres, Jorge Alejandro – 0000-0001-7194-2917

PIURA – PERÚ

2020

INFORME INVESTIGACIÓN

1 Palabras Clave

Tema	Cultura organizacional, clima organizacional
Especialidad	Administracion
Líneas de Investigación	Código OCDE Gestión del talento humano 5. Ciencias Sociales 5.2 Economía y negocios Negocios y management Cultura y clima organizacional

Keywords

Topic	Organizational culture and organizational climate
Specialty	Administration
Reseach line	OECD code Human talent management 5. Social Sciences 5.2 Economy and business Business and Management Culture and organizational climate

2. Título

**Cultura organizacional y clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando
Castro Pozo Sullana, 2020**

3. Resumen

La presente tesis de investigación ha tenido por objetivo establecer la conexión o dependencia existente entre las variables clima de la organización y cultura de la misma, en la Institución Educativa N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. Según la metodología empleada, la tipología investigativa fue no experimental, y su diseño ha sido de descripción, correspondencia, y de corte transversal. El número de población utilizada para estudiar estuvo compuesta por 55 colaboradores del centro educativo, y como muestra se tomó el total de colaboradores. La herramienta empleada ha sido la realización de encuestas y como instrumento un balotario de preguntas debidamente estructurado.

Determinándose determinó que la cultura de la organización no está relacionada directamente con el clima de la misma, en la I.E. N- 14781 Hildebrando Castro Pozo en Sullana, 2020, de acuerdo al índice estadístico Chi Cuadrado, con un nivel de significación de 0.291, mayor al 0,05, de acuerdo a lo cual es aceptada la conjetura nula y es rechazada la alternativa.

4. Abstract

The objective of this research thesis has been to establish the connection or dependency between the climate variables of the organization and its culture, in the Educational Institution N ° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. According to the methodology used, the investigative typology It was non-experimental, and its design has been one of description, correspondence, and cross-sectional. The number of population used to study was made up of 55 employees of the educational center, and the total number of employees was taken as a sample. The tool used has been conducting surveys and as an instrument a properly structured ballot of questions.

Determining determined that the culture of the organization is not directly related to the climate of the same, in the I.E. N- 14781 Hildebrando Castro Pozo in Sullana, 2020, according to the Chi Square statistical index, with a significance level of 0.291, greater than 0.05, according to which the null conjecture is accepted and the alternative is rejected.

ÍNDICE

1. Palabras clave	i
2. Título.....	ii
3. Resumen.....	iii
4. Abstract	iv
5. INTRODUCCIÓN	1
5.1. Antecedentes y Fundamentación Científica.....	1
5.2. Justificación de la Investigación	36
5.3. Problema	37
5.4. Conceptualización y Operacionalización de las variables	37
5.4.1. Conceptualización.....	37
5.4.2. Operacionalización de las variables.....	40
5.5. Hipótesis	43
5.6. Objetivos.....	43
6. METODOLOGÍA	44
6.1. Tipo y diseño de Investigación.....	44
6.2. Población y muestra.....	45
6.3. Técnica e instrumento de Investigación	45
6.4. Procesamiento y análisis de la información.....	46
7. RESULTADOS	47
8. ANALISIS Y DISCUSIÓN	62
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68

10. AGRADECIIMIENTO	72
11. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.....	73
12. ANEXOS Y APENDICES	81
ANEXOS 01: Matriz de Consistencia	81
ANEXOS 02: Cuestionario.....	83
APENDICE 01: Análisis de fiabilidad Cultura Organizacional.....	88
APENDICE 02: Estadísticas de total de elemento Cultura organizacional	88
APENDICE 03: Base de datos de la variable 1: Cultura organizacional	89
APENDICE 04: Análisis de fiabilidad Clima Organizacional.....	90
APENDICE 05: Estadísticas de total de elemento Clima organizacional	90
APENDICE 06: Base de datos de la variable 2: Clima organizacional	91
APENDICE 07: Juicio de expertos	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de la cultura organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	47
Tabla 2: Descripción del Involucramiento de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	47
Tabla 3: Descripción de la Consistencia de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	48
Tabla 4: Descripción de la Adaptabilidad de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	48
Tabla 5: Descripción de la Misión de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	49
Tabla 6: Descripción del clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	49
Tabla 7: Descripción del Estilo de autoridad en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	50
Tabla 8: Descripción de las Fuerzas motivacionales en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	50
Tabla 9: Descripción de la Comunicación en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	51
Tabla 10: Descripción de la Toma de decisiones en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	51
Tabla 11: Descripción del Control y proceso de control en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.....	52
Tabla 12: Indicadores demográficos y la variable Cultura organizacional.....	53
Tabla 13: Indicadores demográficos y la variable Clima organizacional.....	54
Tabla 14: Correlaciones entre la Cultura organizacional y clima Organizacional.....	56

Tabla 15: Pruebas de chi-cuadrado de Cultura organizacional y clima Organizacional .	56
Tabla 16: Correlaciones entre Involucramiento y clima Organizacional.....	58
Tabla 17: Pruebas de chi-cuadrado de Involucramiento y clima Organizacional.....	58
Tabla 18: Correlaciones entre Consistencia y clima Organizacional.....	59
Tabla 19: Pruebas de chi-cuadrado de Consistencia y clima Organizacional.....	59
Tabla 20: Correlaciones entre Adaptabilidad y clima Organizacional	60
Tabla 21: Pruebas de chi-cuadrado de Adaptabilidad y clima Organizacional.....	60
Tabla 22: Correlaciones entre Misión y clima Organizacional.....	61
Tabla 23: Pruebas de chi-cuadrado de Misión y clima Organizacional.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de dispersión Cultura organizacional y clima Organizacional.....	57
---	----

5. Introducción

5.1. Antecedentes y fundamentación científica.

Antecedentes

Peñalosa y Mejía (2020), como resultado de su investigación concluyeron que aquellas empresas que han optado por un modelo de gestión con base en una cultura más humana en su organización han generado situaciones que han posibilitado incrementos en sus niveles productivos. A pesar de ello, en las organizaciones colombianas ha sido posible establecer que el modelo cultural destacado es el explícito, lo cual limita la capacidad productiva de los colaboradores en las empresas.

Arámbulo (2019), en su investigación determinó que en una empresa en la que prevalece una buena cultura laboral, como consecuencia se percibe un buen clima de trabajo, se percibe favorablemente la presencia de diversos tipos de liderazgo, existe una percepción buena respecto a los métodos de generación de nexos, se percibe adecuadamente la tendencia a priorizar objetivos, lo cual orienta y favorece la existencia de una buena cultura laboral, con el consiguiente ambiente de labores apropiado.

Enero y Perez (2019), en su tesis llegaron a la conclusión que los factores de cultura y clima de las organizaciones se vinculan entre sí y tienen influencia recíproca relevante con los niveles de capacidad productiva, toda vez que la misma de manera individual responde al entorno el que se desarrolla. Asimismo, la capacidad de producción, al estar ligada al rendimiento en el uso de insumos, materiales y servicios, en búsqueda de los objetivos, resultaría ser consecuencia en un clima

empresarial consistente, el mismo que se sustenta en una cultura adoptada inicialmente, ya que de manera individual la productividad no brinda la efectividad requerida.

Peña, Ulloa y Villanueva (2019), en su tesis llegaron a concluir que existe un problema clave en la organización: la compañía, los directivos y los colaboradores perciben a la misma encaminada con caminos diferentes, respecto al clima global de la organización, en los servicios de determinación de patologías por imágenes del centro asistencial, se percibe como regular. No obstante, esto no se percibe de manera homogénea en los grupos ocupacionales.

Ramos y Tejera (2019), en su tesis llegaron a determinar que el ambiente de trabajo en el país ecuatoriano, como criterios de fuerza es posible considerarlo débil. Asimismo, es necesario relieves que toda dimensión cultural reconocida, presentó correlación estadística de bastante significancia y sentido positivo con la dimensión ambiente laboral, pero no con el impulso.

Gavino (2018), en su investigación llegó a precisar que existe una correlación de mucha significancia de las variables cultura y clima en una organización, presenta un frado de correspondencia (Pearson) de 0,89, y TC de 6,6142, con un nivel de significancia del 95.00 %, por lo que se llegó a comprobar y aceptar la investigativa.

Molina y Rondon (2018), en su tesis llegaron a concluir que existe una correspondencia estadística de mucha significancia de las variables clima laboral con la cultura de organizativa de los colaboradores; igualmente esta consistente relación, permite realizar la afirmación del cumplimiento de la hipótesis inicialmente planteada.

Palomino (2018), en su estudio de cultura de la organización y satisfacción en el trabajo determina que los factores dimensionales: identificación institucional, coherencia y objetivos estratégicos de la cultura organizacional no tienen influencia en el agrado en las labores (colaboradores satisfechos) y el factor referido a cómo se adapta la cultura de la organización, tienen influencia con la segunda variable, estudio realizado en el Hospital de EsSalud de Huaraz.

Angulo (2017), como resultado de su trabajo de investigación de cultura de la organización y compromiso en el trabajo, determina que los factores dimensionales participación, coherencia y misión en la cultura de la organización no influyen con el compromiso laboral y el factor dimensional referido a la adaptación de dicha cultura si influye con esta segunda variable, estudio realizado para una clínica privada de Lima.

Ayosa (2017), en su trabajo investigativo llegó a establecer que el clima laboral está deteriorado, iniciando por las relaciones interpersonales, pasando por temas relacionados a un bajo ingreso, mínima y/o inexistente expectativa de desarrollarse, ausencia de líderes, falta de identificación, etc.; esto no hace posible que el clima de trabajo pueda ser el mejor, y por lo tanto, paulatinamente se perjudica el servicio brindado.

Duarte (2017), la investigación realizada permitió determinar que la cultura y el clima predominantes en la escuela en análisis se pueden clasificar como cultura fuerte y abierta, en la cual los individuos objeto del estudio participan de similares objetivos y elementos constitutivos de la cultura social, así como el influjo mutuo de padres, profesores, estudiantes y directivos, para desarrollar los objetivos del centro educativo, interrelacionándose con el entorno exterior del mismo con flexibilidad, y adaptación, realizando una comunicación colateral, ampliando las

interrelaciones formales o no, entre los integrantes de la escuela siempre enmarcadas por el respeto.

Lacherre (2017), como resultado de su tesis indicó que el nivel cultural organizacional es alto en un gran porcentaje, solo una mínima cantidad se encuentra en nivel regular, por lo que se puede afirmar que el grado de esta dimensión es fuerte, significando la existencia de miembros comprometidos en el sentido de identificarse con los valores primordiales institucionales, asimismo con los objetivos y metas planificados, y la manera de trabajo para llegar a ellos.

León (2017), en su investigación llega a concluir que en cuanto a los factores dimensionales de la cultura de la organización se pudo determinar que gran parte de los colaboradores de la empresa no tienen el involucramiento directo, mostrando un rango muy bajo con un 65,0 %, tampoco presenta coherencia respecto a su trabajo hacia la organización, generando un rango muy bajo del 55,0%; asimismo no presentan un nivel de adaptación respecto a su trabajo en la organización, mostrando un rango bastante bajo con 56,3% y que la mayor parte de los miembros de la empresa no están identificados hacia los objetivos empresariales, presentando un rango muy bajo con un 66.3 %.

Molleapaz (2017), en su tesis estableció que el ambiente de trabajo se percibe de forma no positiva por el 59% de los colaboradores, y de manera positiva el 41%, lo que determina una incidencia en la ejecución de trabajo de éstos; la cultura de la organización para los usuarios se considerado Buena en un 48%. Por lo que se llegó a determinar que la misma se originó por: ausencia de una dedicación adecuada por parte de los colaboradores, les falta amabilidad con el usuario, así como ausencia de participación grupal por dichos trabajadores. Esto tiene incidencia en la administración de la organización.

Aguilar y Pazmino (2016), en su tesis, llegaron a determinar que existe una tipología de ambiente laboral autocrático y protector, en el cual la orientación muestra un nivel de confiabilidad hacia los empleados; a pesar de lo cual, mayormente la toma de decisiones las realiza la gerencia; en lo que respecta a la cultura se pudo establecer que existe una cultura tipo Clan, caracterizada por la rutina, fidelidad, identificación personal, trabajo grupal, autogobierno y el influjo social.

Castro (2016), en su tesis llegó a la conclusión que no se ha podido implementar un adecuado sistema cultural de organización, evidenciándose que la afirmación de valores éticos de la planificación estratégica se circunscribe a mencionarlos, pero no están inmersos en las personas, no ha habido la atención debida al mejoramiento personal y desarrollo de los colaboradores, y no existe promoción de una propuesta que permita la admisión y ejecución de innovar la gestión. Las relaciones internas del personal son trastornadas por la falta de tranquilidad del entorno laboral y la ausencia de vinculaciones sinceras y directas, evidenciando una cultura de trabajo no adecuada, porque se ha descuidado la formación personal de los colaboradores.

Fiorese y Martinez (2016), en su tesis, llegaron a determinar que la cultura de la organización repercute de manera directa en el clima de la organización, y ambos en las condiciones de vida del entorno laboral. Esta incidencia puede o no ser positiva, en relación al nivel adaptativo al cambio que la organización tenga, a la predisposición a reinventarse.

Huamán (2016) como resultado de su investigación de cultura de la organización y motivación de trabajo encontraron que los factores dimensionales identificación, coherencia, adaptación y objetivos estratégicos de la cultura organizacional tienen relación significativa con el factor motivación de trabajo, en la entidad distrital en análisis.

Rodríguez (2016), publicó dentro de su artículo referido al clima de la organización especificó la existencia de una tipología de ambiente autoritario y abusivo en el lugar investigado, lo cual origina entre los trabajadores un clima no favorable que se ve influenciado en su productividad, por lo que se requiere de una reunión de estrategias enfocadas a perfeccionar la satisfacción laboral de los colaboradores.

Torres, Torres, Solís, Grajeda., Danielli y Coronel (2016), como resultado de su análisis investigativo concluyeron que las enfermeras aprecian de mejor manera el clima de la organización y de igual manera una cultura que brinde garantías al paciente, que los profesionales médicos.

Pérez (2015), en su tesis llegó a establecer que no prevalece un clima de la organización apropiado; lo cual implica que el entorno laboral no brinda comodidad, con base en los datos obtenidos de lo que perciben los empleados municipales y respecto a la cultura empresarial, se obtuvo que los colaboradores desconocen la planificación estratégica, como la visión, la misión, los objetivos y valores institucionales. Igualmente, falta identificación con la empresa.

Moya (2015), en su tesis estableció la precisión que cultura y clima empresarial son componentes positivos en el aprovechamiento escolar de la población objeto de estudio; siendo factores limitativos del ambiente cultural organizativo, ausencia de comunicación, la poca contribución comunitaria en la planificación estratégica, entre varias.

Rodríguez (2015), en su tesis, llegó a la conclusión de la existencia de un ambiente laboral favorable en la institución, debiéndose establecer un plan recompensatorio y de beneficios, que permitan contribuir a la excelencia en el desarrollo de las

labores de los empleados; y respecto a la variable cultura, existen resultados esperanzadores en los cuales la satisfacción interna se evidencia positiva, y está caracterizada por una alineación hacia los logros y la participación grupal, así como libertad para el ejercicio de sus labores.

Roma y Teresa (2015), llegaron a la conclusión en su artículo que la población en estudio reflejó diversas formas en que se perciben diferentes aspectos culturales, así como el ambiente de seguridad de los pacientes. Asimismo, los resultados confirman mediante estudios que reflejan aspectos de pequeñas culturas locales al interno de cada organización.

Fundamentación científica

Cultura organizacional

1. Cultura

Stoner, Freeman, Gilbert (1,996). Entorno cultural es un concepto muy importante, utilizado hace bastantes años, para comprender los conjuntos de personas en sociedad y de manera individual. Numerosas personas tienen recuerdos gratos mediante evidencias fotográficas de "culturas" originales y raras que se publicaron en National Geographic o la lectura de las investigaciones de Margaret Mead, científica en antropología que relató respecto a los indígenas en Samoa. Este entorno cultural, en lo que se refiere a la antropología y la historia es el núcleo de un grupo o sociedad específica, lo que permite diferenciar la manera de interacción de los miembros entre ellos y con los extranjeros, y la manera de lograrlo.

2. Cultura organizacional

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) En sus investigaciones determinaron la existencia de conceptos básicos como las normas, la ética, y costumbres que se comparten a través de los colaboradores en la empresa. Al respecto, el entorno cultural organizativo es la manera en que ésta ha logrado aprender a manejar su entorno laboral. Es un conjunto complicado de escenarios posibles, comportamientos, crónicas, leyendas, comparaciones y otros conceptos que se ensamblan para establecer lo que representa el trabajo en una organización determinada.

Stilman (2001) La cultura de la organización se entiende como un cúmulo de creencias y destrezas que se han compartido de manera amplia en la empresa y, por ello ejerce influencia directa con relación a los procedimientos de adopción de decisiones y el comportamiento de la misma. Finalmente ofrecen inclusive ideas, directivas o, por lo menos, interpretaciones de los conceptos inherentes a lo que es, y a lo que podría ser el desenvolvimiento real en una organización.

Koontz, Weihrich y Cannice (2014) Con relación a las empresas, el entorno cultural de las mismas es un modelo genérico de comportamiento, o sea, aquellas costumbres e ideas que son compartida entre los miembros. El entorno cultural se puede entender desde lo que se escucha de la gente, lo que piensa y hace en un entorno organizacional. Está incluido el aprendizaje y comunicación de saberes, dogmas y modelos conductuales a través de un lapso temporal, lo que evidencia que la cultura de la organización es muy sólida y no se modifica rápidamente. A veces define el comportamiento de la empresa y establece normas propias y tácitas para la manera cómo los individuos se deberían comportar. Algunos lemas empresariales otorgan ideas generales de lo que significan.

Robbins, Judge (2009) indican que el ambiente cultural de la organización está referida a un régimen de significado que se comparte entre los miembros, lo cual

diferencia a una organización de otras. Este régimen es, en una revisión más detenida, un conjunto de rasgos determinantes valorados por la organización.

3. Porqué es importante la cultura de la organización

Robbins, Judge (2009) Un ambiente cultural dentro de la empresa es crucial y se muestra en las obligaciones y actividades que realizan sus integrantes. Con dicho objeto, Monsalve reflexiona que el ambiente cultural surge de la sociedad, y es gestionado a través de los recursos, los mismo que son proporcionados por la sociedad y representan un elemento activo que propicia el desarrollo de la misma.

La cultura permite determinar la manera en que funciona una organización, la cual es reflejada en las tácticas, bases estructurales y programas. Es el origen no visible en la cual los objetivos a largo plazo adoptan su manera de actuación. La obtención de logros de las actividades transformativas dependerá de las habilidades y aptitudes gerenciales para modificar la cultura organizacional de acuerdo con las exigencias del ambiente. Respecto a ello, Deal y Kennedy perciben la cultura de la organización, como un comportamiento típico sujeto a convencionalismos de sociedades que tiene un conjunto de valores y costumbre propias que a la vez tiene influencia en lo que realizan. Debido a esto, el ambiente cultural por haberse aprendido tiene evolución a través de experiencias nuevas, y se puede cambiar si se entiende esta dinámica del flujo de aprendizaje.

Al interno del entorno de conceptos, la cultura de la organización posee la característica expresiva por medio de comportamientos significativos de aquellos integrantes de una empresa, las mismas que permiten facilitar la conducta en ésta y, se verifican principalmente por medio de una serie de actividades directivas conformantes del movimiento propio de la organización. Con respecto a ello, Gilles Guerin, indica la importancia del conocimiento del tipo de cultura en una organización, ya que los valores y normas tienen influencia en las conductas individual.

4. Características culturales en la organización

Chiavenato (2009) El entorno cultural organizativo evidencia la manera en que cada una de éstas va aprendiendo a luchar con su ambiente. Es una suma complicada de supuestos, mitos, conductas, tradiciones, y otros conceptos, los cuales reunidos manifiestan un manera especial de funcionamiento organizacional.

La cultura de la organización presenta 06 peculiaridades básica:

- a) Orden de las conductas evidenciadas. Las acciones internas entre los colaboradores están caracterizadas con idiomas comunes, términos individuales, así como procedimientos referidos a las comportamientos y singularidades.
- b) Normativa. Reglas de cómo comportarse, manejos laborales, disposiciones y orientaciones respecto a la forma de ejecutar las actividades.
- c) Valores predominantes. Aquellos conceptos básicos defendidos por la empresa, los cuales quisiera sean compartidos por sus miembros, tales como productos de calidad, mínimo ausentismo, y alta eficiencia.
- d) Filosofía. Las estrategias y tácticas que ponen de manifiesto las afirmaciones respecto a la manera de tratar que deberían tener los colaboradores o los clientes.
- e) Reglamentos. Son pautas que establecen las empresas, referidas a la conducta de las empresas. Los miembros que se incorporan deben conocerlas y aprenderlas para su aceptación en el grupo.
- f) Clima de la organización. Las sensaciones transmitidas por el ambiente, la manera cómo interaccionan los individuos, cómo tratan a la clientela, suministradores, etc.

Todas las peculiaridades pueden manifestarse en diferentes formas y puede originar discrepancias. Comprender estas características culturales de cada empresa es mucho más fácil si podemos entender que éstas es posible ubicarlas en un punto determinado de una regla que va desde lo tradicional y de autocracia, hacia una forma de participación y democracia. Dichos límites se encuentra una gran variedad de condiciones intermedias, según se verá a continuación.

Robbins y Judge (2009) Los resultados de las tesis permiten sugerir la existencia de 07 peculiaridades primordiales que, al resumirse, evidencian el espíritu de la cultura de la organización.

- a) Innovar y aceptar los riesgos. Nivel en el que se propicia a los colaboradores para que busquen la innovación y asuman correr peligros.
- b) Detallismo. Nivel en el cual se espera que los colaboradores muestren exactitud, y revisión exhaustiva.
- c) Dirección hacia el resultado. Grado en el cual la administración se concentra en los logros, en vez de los procedimientos y técnicas que se utilizan para llegar a ellos.
- d) Orientación hacia el recurso humano. Grado en que la adopción de decisiones directivas tiene en consideración el reflejo de los logros sobre los empleados.
- e) Dirección hacia los grupos de trabajo. Grado en el cual aquellas acciones propias del trabajo se conforman en grupoos en vez de realizarlo de manera individual.
- f) Agresividad. Nivel en el que el personal es agresivo y competitivo y no busca lo fácil.
- g) Estabilidad. Nivel en el que las acciones de la empresa enfatizan la preservación del estado actual en contra del desarrollo.

Todas estas particularidades van progresando de menos a más. Por esto, la valoración empresarial al respecto nos otorga una vista panorámica de esta cultura. Esta perspectiva es la estructura para la comprensión compartido que los integrantes tienen sobre la empresa, la manera de realizar las actividades, y la forma en que suponemos deberían comportarse los integrantes.

5. Tres elementos básicos de la cultura

Stoner, Freeman, Gilbert, Schein (1996) proponen que la cultura de la organización se puede dividir en 03 rangos: los equipos, los comportamientos éticos que se han adoptado, y las suposiciones básicas:

- a) **Artefactos.** Son aquellos "uno evidencia, oye y percibe cuando llega a un equipo de trabajo reciente con cultura diferente". Están incluidos bienes, servicios y comportamientos de los integrantes del equipo.
- b) **Valores asumidos.** Schein indica que el siguiente rango cultural está compuesto por aquellos valores que se adoptan. Estos valores son las razones que utilizamos para justificar por qué realizamos lo que realizamos. Schein precisa que mayormente las cultura organizacionales pueden localizar el la fuente de los valores que utilizan, en aquellos que han fundado la misma. Un ejemplo, en la empresa DuPont varios procesos se presentan por los niveles de seguridad que se han adoptado. No resulta insólito, pues inicialmente DuPont era una organización que se encargaba de fabricar pólvora, como afirmó hace poco uno de sus presidentes "Los explosivos, o se elaboran de manera segura, o no se elaborará por bastante tiempo". Este valor otorgado para la seguridad continúa desarrollándose en la empresa DuPont, bastante tiempo luego de aquel tiempo en que la fabricación de explosivos constituía el principal objetivo. Los nuevos colaboradores adquieren los valores asumidos y conocen su interpretación al interno del entorno organizativo.
- c) **Supuestos iniciales.** Constituyen el tercer nivel de cultura de la organización establecido por Schein, aquellos conceptos que son asumidos por los colaboradores. Dentro de ésta, se indica "la forma adecuada para realizar las actividades", generalmente, a través de suposiciones tácitas.

6. Cómo aprenden la cultura los empleados

Robbins y Judge (2009) La cultura es transmitida a los colaboradores a través de diversas formas, las más fuerte son las tradiciones, los rituales, los símbolos físicos y la lengua.

- **Historias**

Circulan en varias organizaciones. Es habitual que abarquen el detalle de circunstancias referidas a los fundadores de la empresa, transgresión de las normas, resultados exitosos, limitaciones de la fuerza de trabajo, reubicación de colaboradores, respuesta ante errores anteriores y dificultades en la organización. Las historias relacionan el presente y el pasado, y otorgan justificaciones y legalidad a las prácticas contemporáneas.

- **Rituales**

Son secuencias que se repiten año tras año de actividades que demuestran y refuerzan valores organizativos clave: cuáles metas son las que tienen mayor importancia, qué personas tienen importancia y a quiénes se les puede obviar. Uno de los más conocidos entre los rituales de corporaciones, es la canción de la empresa Wal-Mart. Se inició con el fundador de la organización, Sam Walton, siendo una manera de motivar y darle unión al equipo de trabajo,

- **Símbolos materiales**

La asignación de oficinas corporativas, los modelos de autos que se otorgan a los ejecutivos de jerarquía, así como la presencia o no de flota aérea de la empresa, son algunos ejemplos de estos símbolos. Algunos incluyen el tamaño de cada oficina, la mayor o menor elegancia de los muebles, las prerrogativas de algunos ejecutivos y su vestuario. Dichos símbolos llegan a transmitir a los colaboradores quién tiene mayor importancia, el nivel de igualdad que requiere la alta dirección, así como los tipos o actitudes conductuales (por ejemplo, de tendencia al riesgo, conservadores, autoritarios, participativos, individualistas y sociales) que son apropiados.

- **Lenguaje**

Varias empresas y subunidades dentro de las mismas usan esta herramienta como una manera de identificación de los elementos de una cultura o subcultura. Al tomar conocimiento de este lenguaje, los colaboradores ponen de manifiesto la aceptación de dicha cultura, y al realizarlo contribuyen a su preservación.

Con tiempo y práctica es muy común que las empresas produzcan términos propios para referirse al equipo, a las oficinas, al personal clave, a los proveedores, los clientes o los productos que tienen relación con el negocio. No es anormal que los colaboradores nuevos se sientan saturados con acrónimos y jerga, la cual luego de medio año en la posición ha pasado a forma parte normal de su lenguaje. Una vez adaptada, la citada terminología hace las veces de denominador común que relaciona a los colaboradores de una cultura o subcultura específica.

7. Funciones de la cultura

Robbins y Judge (2009) La cultura contiene determinada cantidad de funciones dentro de una empresa. Primero, define límites o fronteras; osea establece contratos entre una y otra organización. La segunda es que permite transmitir una sensación de identificación y pertenencia a los miembros de la empresa. La tercera es que favorece que se genere compromiso con algo más trascendente que el solo interés particular. La cuarta es que permite mejorar la permanencia del sistema social. La cultura establece la convocatoria y unión social que ayuda a que la organización se mantenga unida, al otorgar estándares pre establecidos de lo que deben decir y hacer los colaboradores. Finalmente, la cultura puede utilizarse como mecanismo que otorga sentido y control para encaminar y conformar aquellas actitudes y conductas de los colaboradores.

El papel influenciador de la cultura en el comportamiento de los colaboradores viene tomando importancia en los campos laborales en la actualidad. Al compás que las empresas desarrollan su extensión del control, simplifican sus organizaciones, introducen mecanismos, efectúan la reducción de la formalización y otorgan poder a los colaboradores, el significado que todos comparten, suministrado por una cultura sólida permite garantizar que todos se dirijan hacia la misma dirección.

8. Tipos culturales y perfiles en las organizaciones

Chiavenato (2009) Se ha podido observar que la gestión administrativa de las empresas es un proceso relativo y adopta contingencias no regladas por pautas o nociones universales. De esta manera, la gestión administrativa no siempre es igual en todas las empresas y puede contener funciones desiguales, dependiendo de las condiciones internas y externas de la empresa. Como conclusión de su estudios, Likert estableció cuatro perfiles para las organizaciones, con base en las variables de la toma de decisiones, el sistema comunicativo, las relaciones entre persona y el sistema compensatorio y sancionador. Estas 04 variables tienen diferentes peculiaridades en sus perfiles.

a) Sistema 1. Autoritario coercitivo: una gestión administrativa autocrática, sólida, dominador y arbitrario que trata de controlar de manera muy rigurosa lo que acontece en la empresa. Es uno de los sistemas más duros y cerrados. Se le puede encontrar en industrias con flujos de trabajo muy intensos y tecnología básica, como la construcción civil o la producción en masa. A continuación, sus características:

- Proceso de toma de decisiones: centralizado de manera completa en el núcleo de la organización. Lo que se presente de manera inusitada y fuera de rutina se presenta ante la alta dirección para su decisión.
- Sistema comunicativo endeble y vertical: sólo se comunican órdenes de los superiores hacia abajo. No se solicita información a las personas.
- Relaciones entre personas: se considera que perjudican el trabajo. La dirección ve con amplia desconfianza las comunicaciones no formales y trata de impedirlos. No existe una organización informal, y para evitarlo las posiciones se diseñan de manera que aíslen a las personas y no se relacionen entre sí.
- Sistema recompensatorio y sancionador: ponen énfasis en las sanciones y las medidas de disciplina, lo cual genera un entorno de temor y falta de confianza.

El personal debe obedecer de manera puntual las normas y reglamentos internos, caso contrario son sancionadas.

b) Sistema 2. Autoritario y benevolente. Es un sistema de gestión autoritario que sólo se trata de una versión amortiguada del anterior. Tiene algo más de condescendencia y algo menos estricto que éste. Se evidencia en organizaciones industriales que usan tecnología actualizada y mano de obra con mayor especialización. Se caracteriza por:

- Proceso de toma de decisiones: está focalizado en el núcleo directriz, pero permite alguna delegación cuando se presentan casos de decisiones de mínima importancia y con carácter de rutina y repetitivo; a pesar de ello, requiere para toda una autorización, manteniendo su rol centralizador.
- Sistema comunicativo: es de relativa precariedad. Predominan las coordinaciones verticales y descendentes, a pesar que la cúpula es pasible de recibir comunicaciones provenientes de la base.
- Relaciones entre personas: la empresa permite que los individuos se vinculen en un ambiente condescendiente relativamente. Se mantiene poca interacción humana, sin embargo, existe una organización no formal incipiente.
- Sistema recompensatorio y sancionador: se mantiene resaltando el tema de sanciones y medidas disciplinarias, aunque menos arbitrario. Se brinda recompensas materiales y de salario.

c) Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.
- Sistema comunicativo: verticales (en descenso y ascensos) y horizontales (entre iguales). Son procesos internos para comunicarse y facilitar el sentido de información.
- Relaciones entre las personas: se presenta un alto nivel de confianza en los miembros, a pesar de lo cual no es total ni definitivo. Se establecen condiciones relativas que pueden favorecer para una empresa informal fuerte y positiva.
- Sistema recompensatorio y sancionador: relleva el tema de recompensas materiales y simbólicas, a pesar que establece sanciones y castigos de manera eventual.

d) Sistema 4. Participativo. Es un sistema de gestión democrático y abierto. Se le encuentra en agencias publicitarias y oficinas de consultoría, y en negocios que usan tecnología actualizada y cuentan con personal muy especializado y con capacitación. Entre sus características tenemos:

- Procesos decisorios: delegación total a la base. Los directivos sólo adoptan decisiones en situaciones emergentes, pero están sujetas a que se ratifiquen de manera explícita por los grupos involucrados.
- Sistema comunicativo: la información fluye en varias direcciones y la empresa invierte en tecnologías y software de información pues son primordiales para ser flexibles y eficientes.
- Relaciones entre personas: la labor se efectúa en equipos y en grupos generados de manera improvisada e incentivan los vínculos y la confianza mutua.
- Sistema recompensatorio y de sanciones: ponen énfasis en recompensas, resaltando las simbólicas y sociales, aunque sin olvidar las salariales y

materiales. Pocas veces se presentan sanciones, y los grupos involucrados son los que toman la decisión de imponerlas.

Likert aclaró que los dos sistemas más arcaicos emplean únicamente la manera individual de gestión administrativa, es decir el modelo de acción entre las personas, con una relación directa y de exclusivismo entre los jefes y subordinados. Los Sistemas 3 y 4 usan un modelo organizativo grupal, a pesar que en el Sistema 4, la organización como grupo se superpone, o sea cada equipo trabajo tiene relación con el resto de la empresa a través de personas que están incluidas en más de un grupo. Estos miembros del equipo son los eslabones de la relación superpuesta, los mismos que enlazan diferentes equipos de trabajo, lo cual determina una dinámica completamente moderna en el sistema

9. Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede

Hofstede (1984) mencionado por Gómez y Rodríguez (2013). A inicios de la década de los setenta, Hofstede y un equipo de condiscípulos realizaron un complicado y sistemático estudio de conductas relacionadas al trabajo que fue considerado como el estudio de organizaciones más amplio nunca antes llevado a cabo. Hofstede realizó un estudio transcultural con la finalidad de identificar las características similares y las diferencias entre los colaboradores del área comercial y servicios de los grupos subsidiarios de IBM en de más de 70 países, alrededor de 116,000 colaboradores en total.

La estrategia de diseño del estudio buscaba llevar el control de variables individuales y de organización de tal manera que las diferencias localizadas en conductas o valores se pueda atribuir a las diferencias de cultura. Varios autores resaltan que la importancia de la investigación de Hofstede es relieves la importancia de los contrastes culturales en lo que se refiere al comportamiento de las empresas,

motivación, comportamiento del grupo, estilo que presentan los líderes, manejo de conflictos, y otros.

Hofstede llegó a determinar que la existencia en cuatro dimensiones de las culturas nacionales, producto de las cuales los procesos entre personas, el comportamiento de grupos y la estructura de la organización varía en las diversas culturas. Estas cuatro dimensiones son:

- a) **Poder/distancia:** Está referido a la amplitud con que la cultura incentiva a los directivos puede utilizar su poder y en qué medida la sociedad acepta o no el hecho de que el poder en las organizaciones es distribuido en forma desigual. En culturas con elevado grado de poder/distancia, esta desigualdad se acepta: “...Un sitio para cada cual, y cada cual en su sitio.” Contrariamente, para culturas con mínimo grado de poder/distancia, los directivos y los empleados o subordinados se consideran de manera mutua como colegas y consideran que las desigualdades sociales se deben minimizar.
- b) **Evitar riesgos:** Está referido a la flexibilidad con que la cultura puede adaptarse a lo nuevo, la amplitud de lo que abarque una sociedad responde a la presencia potencial de situaciones inseguras y confusas. En culturas en las que se evita altamente el riesgo, las personas sienten como necesaria la existencia de transparencia, orden y permanencia de carrera; perciben amenazas por situaciones no ciertas, no toleran comportamientos o ideas opuestas creyéndose en verdades absolutas. Por el contrario, en culturas con baja evitación a los riesgos la duda inherente a la existencia se acepta más fácilmente y el día a día se acepta como viene.
- c) **Individualismo/colectivismo:** El individualismo está referido a un entorno social de nudo suelto en el que se supone que las personas se cuidan solamente a sí mismas y a sus familias. Lo contrario, el colectivismo está caracterizado por un entorno social ligado en el que las personas distinguen entre grupos internos (que incluyen familiares, clanes y colaboradores a aquellos que perciben que les

deben total lealtad) y grupos exteriores. En culturas que presentan un alto nivel de individualismo se relleva la iniciativa y los logros personales, teniendo todos derecho a una vida privada y opinión propia. Lo importante radica en ser un buen líder. En culturas con menor nivel de individualismo, es decir, con alto nivel colectivo, la gente pertenece a clanes y familias, las cuales los protegen y reciben su lealtad. El énfasis se encuentra en el grado de pertenencia y la meta es ser considerado como buen miembro.

- d) Masculinidad/Femineidad:** Está referido a la extensión en la que el desempeño juega un rol más importante dentro del campo cultural. En culturas con alto nivel de masculinidad, los valores con mayor dominio social reflejan comportamientos comúnmente masculinos, entre los que tenemos asertividad, ambición y ganancia monetaria y cosas materiales, así como una baja inquietud por las relaciones. Los roles de género se diferencian de manera clara: los hombres deben tener asertividad y las mujeres deben brindar acogida. En culturas con bajo nivel de masculinidad, o sea, con alto nivel de femineidad, lo importante es la calidad de vida. Las personas y el entorno tienen importancia, el servicio brinda motivación, lo pequeño es bello y lo unisex atrae. Los juegos de género son versátiles, existiendo creencia de igualdad intergenérica.

10. Modelos de cultura organizacional

Nuño (2018) Es posible encontrarnos con una gran clasificación entre los modelos culturales empresariales. Han sido muchos escritores que han escrito sobre el tema; a pesar de ello, se mencionará respecto a la clasificación de:

a) Modelos culturales organizacionales por Roger Harrison

Los modelos que plantea son:

- **Organizaciones orientadas al poder.**

El principal objetivo principal de este tipo de organizaciones es la competitividad empresarial, o sea, que destaquen por su poder y posición dentro del mercado.

Los valores y la cultura se encuentran muy encaminados a fortalecer su posición de poder, y en ese propósito utilizan la toma de decisiones centralizada, generalmente en la persona de un directivo, el cual posee poder y control sobre los colaboradores. El liderazgo empresarial es primordial para este tipo de empresas.

Estamos tratando de una clase de cultura de organizaciones de la cual muchas empresas se alejan, era protagonista en los ambientes empresariales de hace varios años, con maneras de poder y decisión más dictatoriales. A pesar de ello, actualmente se incrementa la cantidad de compañías que se alejan de este tipo de modelo cultural empresarial.

- **Organizaciones orientadas a la norma.**

Respecto a las organizaciones que se orientan a la norma, la función principal es la de garantizar seguridad y estabilidad para la compañía. Para lograr esto, se encuentran muy enfocadas en cumplir de manera estricta la norma, dividir y cumplir las responsabilidades que cada posición conlleva y realizar un análisis detallado de los procedimientos y actividades dentro de la empresa.

Este modelo cultural empresarial también se está relegando, ya que propende a ser una empresa con normas y principios muy estrictos; a pesar de ello, las empresas actualmente apuestan más por modelos más maleables y prácticos, ya que así obliga la sociedad de cambio.

- **Organizaciones orientadas a resultados.**

En lo que se refiere a la clase de cultura de organizaciones concentradas en resultados, las empresas tienen como objetivos ser más eficientes y óptimas

durante el uso de recursos en el desarrollo de sus procedimientos. Son empresas que tienen como objetivo apostar por reducir sus costes, cumplir sus objetivos empresariales en limitados lapsos y utilizando el mínimo posible de recursos humanos y materiales.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones buscan la orientación a logros, pues finalmente es lo que las convierte en más competitivas dentro de un contexto empresarial cada vez más complejo.

- **Organización orientada a las personas.**

Son organizaciones empresariales que respaldan el desarrollo empresarial, la formación continua, la satisfacción y motivación laborales. A la mente se nos viene el nombre de empresas como Google o Facebook, en las cuales el colaborador es el núcleo de la actividad, siendo uno de los activos más importante dentro de las empresas. De otra manera, ¿qué situación tendría la empresa sin los factores motivacionales, creativos y de implicancia de sus colaboradores?

Como hemos visto, la clasificación de modelos culturales organizacionales es bastante sencilla, pero muy complicada. Actualmente, las organizaciones se inclinan por modelos que se orienten principalmente a resultados y personas, distanciándose de culturas más arbitrarias, que son propias de organizaciones pasadas.

- b) El Modelo de la Cultura Empresarial de Schein**

Blanco (28 de junio del 2015), y en 1986 Edgar H. Schein, precisó que la cultura empresarial es un conjunto de suposiciones y afirmaciones sobre las que las personas fundamentan sus comportamientos diarios en el desempeño laboral, remarcándose tres niveles particulares: artefactos, valores y supuestos.

Los tres niveles en la cultura de las organizaciones, que tiene como *fin último el entender la conducta de los colaboradores en las mismas*, están definidos en función del grado propio de visualización por el lado de un observador externo:

- **Artefactos (y Creaciones o Normas que se comparten)**. Simboliza el nivel más evidente y superficial de la organización y queda definido por los procesos y el arreglo organizacional, lo que incluye el lugar físico y los individuos que la componen. Son visibles y “perceptibles al tacto”, permiten el estudiar los aspectos culturales de la empresa. Podemos contar en esta clasificación la arquitectura, los muebles, grupos de trabajo, vestimenta de los colaboradores, esquemas de comportamiento, platillas documentarias y registros, idioma, elementos visibles, estilos, procedimientos laborales, etc.). Presenta las expresiones culturales más no su esencia.
- **Valores adoptados y Declarados (o Valores que se comparten)**. Están compuestos por creencias que son admitidas por un proceso social compartido por los integrantes de la empresa. Permite anticipar gran parte de la conducta de los colaboradores, aunque en determinadas ocasiones pueden ser opuestos entre sí (*razón de la existencia de áreas de conducta sin explicar*). Recopilan las normas y pautas de conducta, valores, principios sociales, tácticas, metas, conceptos de vida con valor propio. Estos valores asumidos son la causa de la manera de cómo se realizan las cosas en la organización. Simboliza una amplia comprensión del saber empresarial.
- **Supuestos básicos (o Supuestos tácticos)**. Recopilan las ideas que han corregido “problemas” de adaptación exterior o integración interior, las cuales por el imperio de repetirse exitosamente son asumidas por los colaboradores de la organización de manera automática. Estas acciones se han convertido de manera inconsciente como auténticas o “normadas” por los colaboradores, transformándose en conceptos, creencias, pensamientos y sentires que “movilizan” las acciones de la empresa y que “toman por hecho”

los integrantes de la misma; (de cierta manera se vinculan con los activos no tangibles empresariales). Estos supuestos simbolizan la fuente última de los valores que han sido adoptados, y los artefactos por lo general son bastante difíciles de modificar, otorgando un nivel mínimo de estabilidad en la organización.

Para Schein la cultura de las organizaciones está “impresa” por su esquema de supuestos elementales subyacentes, siendo los artefactos y valores quienes simbolizan sus manifestaciones más evidentes.

La “conceptualización” de Schein contempla las dos primordiales funciones que debe satisfacer la cultura empresarial: la adaptación externa y la integración interna. La cultura debería consentir a la empresa solucionar los problemas que surgen, de forma que le permita “recuperarse” y proceder en su mercado; y de manera paralela “contribuir” a la integración de los colaboradores. La cultura de las organizaciones establece las normas que los colaboradores deben seguir, utilizándose como guía para su conducta, tomando en cuenta los valores e ideales respecto a los que los integrantes de una organización reaccionan y perciben la integración.

Los valores que “nutren” la cultura empresarial en gran parte están preestablecidos por el carácter de su propia directiva y dotes de sus líderes; a pesar de ello, también se presentan “factores” que son incorporados por sus propias características, experiencias, formación, costumbres y valores de los colaboradores.

c) Modelo cultural de Denison

Denison (2003) proponen una metodología para estudiar la cultura de las organizaciones, la misma que pretende justificar con base en cuatro características que dominan: la identificación, la adaptación, el ser consistente y la misión. Estas tipologías culturales inician desde las principales dimensiones del prototipo planteado por Cameron y Quinn (1999), ya que existe correlación entre los mismos, de esta manera: identificación = clan; adaptación = apostadora y arriesgada; consistencia = jerarquía; y misión = de plaza.

Según Denison (2003) hay tres dimensiones para cada tipología cultural, adoptando así 12 dimensiones para dicho modelo. De acuerdo a la afinidad que presente cada empresa con dichas dimensiones, ésta es posible ubicarla en el cuadrante que corresponda.

Dimensiones de acuerdo con Denison (2003):

- **Involucramiento:** conceptuado como el empoderamiento de las personas, la construcción de las mismas alrededor de los equipos y el desarrollo del talento humano en cada ámbito de la empresa. Toma en cuenta el compromiso de los colaboradores y su capacidad influenciadora en dichos ámbitos.
- **Consistencia:** establece que la conducta de la gente está fundamentada en un grupo de valores primordiales; el colaborador posee la capacidad de conseguir pactos y las acciones empresariales están acordadas adecuadamente y se ha efectuado integración de las mismas. Las empresas que son así poseen un ambiente que las distingue, sólida, que tiene influencia significativa en la conducta de las personas. Un régimen compartido de dogmas y valores le permite funcionar como un control interno individual.
- **Adaptabilidad:** le permite a la empresa responder a las modificaciones del entorno y a las nuevas exigencias de los consumidores. Se estima que las empresas integradas adecuadamente son frecuentemente las más complicadas

de modificar, y que la integración interna y adaptación externa podrían discrepar mutuamente. Las empresas adaptables se impulsan por su clientela, adoptan riesgos, asimilan de sus fallas y adquieren capacidades y experiencia creando el cambio.

- **Misión:** está referida al objetivo limpio de intención o itinerario que permite definir los fines de la organización y las metas del plan estratégico. Está expresado en la percepción a largo plazo de lo que la empresa pretende obtener. Entre los factores tenemos: dirección y propósito de las estrategias, fines y metas, y visión.

11. Tipos de cultura de las organizaciones

Falcones (2014) menciona las más importantes:

a) **Cultura del Poder – Mercado**

De acuerdo a lo planteado por G. Blutman 2001, la cultura de poder está fundamentada en los valores que tiene la comunidad científica y se encuentra muy vinculada a la cultura de resultados.

Las intenciones principales son lograr productividad y eficiencia, colabora con las personas utilizando como punto de apoyo las habilidades y competencias; preparan al personal otorgándole las herramientas que necesitan para que de esta manera puedan responder a las elevadas exigencias de los negocios. El eje principal es ampliar la cartera de clientes y de consumidores, ofertando productos y servicios de acuerdo a la demanda en el mercado; valoran el mercado con el propósito de mantenerse en el sistema, resultando competencia frente a las demás empresas dentro de similar actividad.

Esta cultura es poseída por empresas en las cuales a su personal les permiten desarrollar competencias de orientación hacia el logro o resultado, en

determinadas ocasiones ignoran al recurso humano por conseguir objetivos, a pesar de ello, esto no es lo que sucede en la cultura de poder.

b) Cultura de la Función – Jerárquica

La cultura relacionada a la función está sustentada en la posición y funciones desempeñadas. El nivel de jerarquía de cada cargo es el punto importante, no se considera si da o no los resultados programados. Es el rango dentro de la organización lo que le otorga poder.

Actualmente, hay muchas empresas que han mantenido esta tipología de cultura, con la que se ven excelentes resultados pues se encuentran focalizada la responsabilidad en aquella persona que ocupe el más alto nivel jerárquico y de cierta forma perciben mayor control respecto a las operaciones de la empresa.

En la cultura de jerarquía, la toma de decisiones se realiza de forma descendente, por lo que debe existir un arreglo estructural bien definido y marcado en la cual mientras más elevada sea la posición, mayores oportunidades de adoptar decisiones y participar puede tener el colaborar.

La cultura de la función presenta generalmente como característica que, dentro de la empresa, las reuniones, los eventos sociales, las fiestas, entre varias acciones integradoras siempre se pueden realizar de acuerdo al rango de la posición que ocupa, o sea que el personal operativo va a estar separado de aquel que ocupa cargos más elevados.

c) La cultura de la tarea– Clan

Se le conoce como cultura de grupo. Esta cultura está centrada en el crecimiento y el desarrollo individual, en la búsqueda que los recursos humanos generen resultados para la empresa, y además enfocarse en que se garanticen planes de carrera y continuación para todos sus integrantes.

Se concibe para brindar servicio a sus integrantes, los objetivos planificados generalmente se definen a nivel de equipo, de tal manera que, al lograr las metas de manera individual, a su vez se encontrarán en conjunto.

Se trata de una cultura de colaboración en la misma que el colaborador, de manera independiente del nivel de jerarquía busca ir de la mano y con el mismo ritmo que llevan sus compañeros. El nivel competitivo entre los integrantes es más tranquilo ya que todos perciben la oportunidad de lograr el desarrollo de su carrera.

d) La cultura de la persona- Adhocracia

De acuerdo a lo propone Henry Mintzber, la cultura adhocrática es una estructura de organizaciones compuesta por profesionales bien calificados, por lo tanto, la capacidad técnica es la fuente del poder.

Toda vez que existe capacidad profesional de sus integrantes, están capacitados para resolver problemas, de igual manera para enfrentar retos en la administración de proyectos de renovación y muy complejos.

Los miembros tratan de llegar optimizar los procesos por lo que de manera permanente implementan mejoras, lo cual permite que se dediquen la mayor parte de su tiempo en situaciones de planificación estratégica y menor tiempo en las operativas.

Las empresas con esta tipología de cultura se conservan a través de políticas, procesos, estructura sólida y bien definida, de tal manera que los individuos conocen de manera clara cuáles son sus funciones y qué es lo que se espera de ellos como miembros de la organización.

Por su parte, Robbins (1994), clasifica la cultura de las organizaciones como frágil y enérgica:

a) Cultura Fuerte:

Es aquella en la que se cuentan plenamente demarcados los preceptos integrados, los valores y se encuentran bien definidas las metas, se trabaja en equipo y obtienen el consenso para lograr los objetivos empresariales. Entre ellos, se presenta unión, lealtad e identificación institucional.

Son empresas que carecen de problemas con rotaciones de personal, toda vez que sus integrantes están a gusto en su entorno laboral y no están en la búsqueda de cambios, logran un empoderamiento gracias a la confianza y empatía de sus directivos.

Mayormente se encuentra este tipo de cultura en las empresas multinacionales, pues para mantener sus operaciones tanto dentro del país como al exterior, deben tener objetivos, valores, principios, entre otras consideraciones importantes, bien determinados.

b) Cultura Débil:

Es aquella en la que no se ha definido de manera clara, y no se han integrado sus valores, los colaboradores se orientan en sus principios individuales o se sub agrupan, no existe trabajo grupal, y no lo efectúan para un determinado fin, pues se trata de una cultura con ausencia de lineamientos fijos a seguir, por lo que no reciben la oportunidad de establecer el desarrollo de ideas nuevas. El control generalmente se ejerce mediante controles absolutos. Son empresas que presentan bastante rotación laboral y de manera general prioritariamente la idea de la organización es mejorar los niveles productivos pero no el bienestar del recurso humano.

Clima organizacional

1. Definición del clima organizacional

Ramírez y Domínguez (2012) El clima de la organización se fundamenta en las percepciones propias, y generalmente se conceptúa como los patrones recurrentes de conducta, actitudes y sentimientos que forman las características de vida en la empresa, y están referidas a situaciones actuales dentro de la misma, y las relaciones entre los grupos de trabajo, los colaboradores y el desempeño laboral. Por esto, casi siempre la dirección administra el clima laboral con más facilidad que la cultura para influir de manera directa en la conducta de los empleados.

Chiavenato (2000) argumenta que el clima de la organización se puede definir como las cualidades o propiedades del entorno laboral que se perciben o se experimentan por los integrantes de la empresa y que por otro lado presentan influencia directa en las conductas de los colaboradores.

Goncalves (2000) señala que el clima de las organizaciones en el interior de las empresas se ve reflejado en las estructuras de las mismas, la dimensión de la empresa, formas de comunicarse y estilo de liderazgo. Respecto a estos últimos, según Brunet (2004), están ubicados en los procesos de cada organización; sin embargo, se reconoce que estas estructuras presentan un peso específico en la percepción de los individuos. Por esta razón, estos procesos le otorgan un carácter de fenómeno complicado a revisar, ya que existen múltiples variables para investigar.

Es una percepción que de manera diaria tiene el colaborador dentro de una empresa, con relación a las actividades, el ambiente físico en que se presentan, los vínculos con sus compañeros y los directivos empresariales, los pagos y recompensas económicas, la valoración del desempeño laboral, las normativas regulatorias formales implementadas por la empresa, etc. (García & Ibarra, 2012).

2. Importancia del clima organizacional

De acuerdo a Goncalves mencionado por Maisch (2014) indica que el entendimiento del clima de las organizaciones otorga retroinformación respecto a los procesos que permiten determinar las conductas de las organizaciones, permitiendo, por otro lado, adicionar modificaciones planificadas en los comportamientos de los colaboradores, así como en la conformación de las organizaciones o varios de aquellos subsistemas que componen dicha estructura.

Maisch (2014) Las investigaciones de ambiente laboral en este nivel de acuerdo a diferentes autores pueden encontrarse en concreto relacionados a algunas dimensiones o aspectos de exámenes inherentes al clima laboral y que han sido detallados por los investigadores como variables de valoración y medición.

Litwin y Stinger (1978) mencionados por Maisch (2014) han sido los primeros en determinar que el clima de las organizaciones conglomeraba nueve componentes:

1. la estructura,
2. la responsabilidad,
3. la autonomía en la toma de decisiones,
4. la recompensa recibida,
5. el desafío de las metas,
6. las relaciones y cooperación entre sus miembros
7. los estándares de productividad,
8. el manejo de conflictos, y
9. la identificación con la organización.

La consultora Hay Group, sede Venezuela, ha podido identificar seis dimensiones

críticas de clima laboral que se miden por medio de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional):

- Claridad: todos en la empresa conocen lo que se espera de él o ella.
- Estándares: se plantean objetivos retadores, pero logrables.
- Responsabilidad: los colaboradores cuentan con la jerarquía para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay normas, no hay políticas, no hay procedimientos no necesarios.
- Reconocimiento: a los colaboradores se les reconocen y se les compensa por un buen desempeño.
- Espíritu grupal: las personas se sienten orgullosas por ser parte de la organización.

De acuerdo a la consultora cuando los colaboradores obtienen un elevado puntaje para dichas dimensiones, están indicando que existe motivación por su entorno laboral; se trata de un ambiente tranquilo y productivo en el que se puede trabajar; otorgan lo mejor de sí mismos y sienten confianza de ser reconocidos por su aporte. Al obtener un bajo puntaje en las dimensiones mencionadas, están transmitiendo de manera opuesta lo contrario y la empresa corre riesgo de ver esta circunstancia en un problema de disminución de la moral, su interpretación, así como las ganancias.

De acuerdo a la Consultora Cestar las variables ser valoradas serían las siguientes doce:

1. Claridad organizacional,
2. Respaldo organizacional,
3. Progreso y desarrollo,
4. Comunicación,
5. Remuneraciones,
6. Cooperación entre unidades,

7. Beneficios,
8. Liderazgo,
9. Ambiente físico y seguridad,
10. Organización del trabajo,
11. Identificación con la empresa y
12. Participación.

De cualquier manera, para un estudio más efectivo, se recomienda que estas dimensiones puedan utilizarse como elementos de referencia y que las empresas puedan escoger las variables de estudio y las dimensiones que se estimen pertinentes a los problemas determinados o por prevenir.

Las dimensiones de análisis deben ser establecidas por un equipo que tenga relación con la gestión del tema, y pueden participar los especialistas del área de recursos humanos, así como especialistas de otras áreas. Se prefiere que se trate de un equipo multitarea para prevenir los sesgos en la percepción del tema. Las hipótesis respecto a cuáles serían las plausibles dimensiones que van a intervenir en cualquier instrumento de detección y valoración del clima laboral, deben ser validadas por los integrantes del equipo de expertos. Esto implica que debe existir un acuerdo por consenso de las dimensiones de clima que corresponden formar parte del estudio, en correspondencia a la tipología organizativa en la que se localizan.

3. Características del clima organizacional

Zambrano (2017) En el clima laboral no existe duda del cambio progresivo en las actitudes de los colaboradores, por diversas razones, algunas de las cuales son: fecha de cancelación de sueldos, fecha de cierre mensual, incremento de sueldo, entrega de obsequios, cambio de jefaturas de la empresa, disminución de posiciones laborales, entre varias. Por ejemplo, si la empresa incrementa sueldos de manera

general, los colaboradores se encuentran bien motivados y presentan muchas ganas de trabajar, en cambio sí existe recorte de personal, esto conlleva a disminuir la motivación laboral.

De acuerdo a Silva (1996) las características principales del clima laboral son:

- Es externo a los colaboradores.
- La percepción del contexto es diferente para cada persona.
- Permanece en la empresa por bastante tiempo.
- Es diferente a la cultura de las organizaciones.

4. Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional (TECLA)

García (2009) De acuerdo con Méndez (2006), en 1977 John Sudarsky, docente de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia una herramienta de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual se fundamenta en la teoría motivacional de McClelland y Atkinson, en el cual se identifican los requerimientos de afiliación, poder y éxito. Tomó también en cuenta las variables establecidas por Litwin y Stringer, que se consideran como dimensiones del clima de las organizaciones (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Según Suarez y Valencia (1997) Sudarsky y un grupo de estudios de la Universidad de los Andes, lograron desarrollar un modelo operativo que permite lograr la generación que se necesita para orientar el desarrollo organizacional.

Sudarsky plantea en su tesis las siguientes dimensiones del clima de las organizaciones: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Asimismo, el autor utilizó como base para su trabajo, la definición de clima utilizada por Litwin y Stringer, incorporándole los factores la seguridad y salario por

considerarlos de suma importancia en el ambiente de Colombia. El instrumento utilizado para medir el clima organizacional usado es un formulario de preguntas de 90 interrogantes respecto a falso o verdadero, en el que se incluyen varias preguntas de control.

Sudarsky considera el clima de las organizaciones como una idea integrada que permite determinar la forma de cómo las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se convierten (a través del clima de las organizaciones y motivaciones) en la conducta de los equipos y personas que reciben su influencia. El instrumento permite realizar un diagnóstico del clima organizacional al contestar la siguiente interrogante: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, es posible predecir la forma más adecuada de enrumbar la acción de acuerdo con sus prioridades y limitaciones, tanto de orden económico como de recursos humanos, si es que se toma en cuenta que es posible establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

5. Cuestionario de Litwin y Stringer

Campo y Daza (2016) De acuerdo a la importancia del tema de las dimensiones de clima de las organizaciones, es de suma importancia tomar conocimiento de los aportes realizados por Likier, que ofrece ocho dimensiones para medir el clima organizacional: (López y Meza, 2010)

- a) Estilo de autoridad: La manera como se aplica el poder o liderazgo dentro de una empresa.
- b) Fuerzas de motivación: Los métodos motivacionales utilizados dentro de la empresa para contestar a las necesidades de los colaboradores.
- c) Comunicación: Tipos de comunicación que se han implementado y la forma de cómo realizarlos.
- d) Procesos de influencia: Los procedimientos usados por la organización para la

interacción entre directivos y operativos, y lograr las metas y los objetivos trazados.

- e) Proceso de toma de decisiones: La forma de adoptarlas, los criterios de pertinencia de las informaciones y como realizarlas.
- f) Proceso de planeamiento: La forma en la que son determinados los objetivos y como llegar a ellos.
- g) El control y Procesos de control: La forma en la que se distribuye el control en las diferentes dependencias de la empresa.
- h) Objetivos de eficiencia y perfección: Es la forma en que se establecen los objetivos y la relación entre lo planificado y lo logrado por la empresa.

5.2. Justificación

Justificación teórica

El desarrollo de este estudio tiene como finalidad contribuir conocimientos acerca de cómo la cultura organizacional se relaciona con el clima organizacional; asimismo, proveer resultados que permitan establecer si se requiere implementar mecanismos de mejora, puesto que se les estaría brindando información veraz.

Justificación práctica

La investigación está orientada a evaluar las dimensiones de la cultura organizacional y del clima organizacional, con el propósito de otorgar recomendaciones a la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo, Chalacala Baja, Sullana, que permitan tomar decisiones oportunas que ayuden a mantener o mejorar un buen clima de la institución educativa.

Justificación metodológica

La elaboración de esta investigación aplica **metodología** para analizar la cultura organizacional que permitirán obtener resultados para que sean tomados en cuenta por la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo, respecto al clima organizacional. Del mismo modo, la información conseguida es de bastante importancia pues permitirá hacer la comparación de la información recopilada con la información al inicio de la investigación.

Justificación social

El resultado cooperará a que las relaciones Institución – Sociedad, se vean fortalecidas ya que al mejorar la cultura organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, también se modificará el clima organizacional de esta, por lo tanto, se dará un mejor trato. La cultura organizacional es un aspecto importante en las organizaciones puesto que es la forma en que es identificada esta en la sociedad y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

5.3. Problema

¿Cuál es la relación entre la Cultura organizacional y clima organizacional, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020?

5.4. Conceptuación y operacionalización de las variables

5.4.1. Conceptualización

Cultura organizacional

Definición Conceptual

Koontz, Weihrich y Cannice (2014), en su libro de administración define la cultura organizacional como el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común.

Definición Operacional

En el centro educativo donde se realizará la investigación, la cultura organizacional se debe difundir a través de las creencias y los valores que son propios de la institución para que sean adoptados por los colaboradores.

Definición conceptual de las dimensiones.

1. Involucramiento

Contreras y Gómez (2018) Se caracteriza por el poder de sus integrantes, los que están organizados en equipos. Los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la organización, participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa.

2. Consistencia

Contreras y Gómez (2018) Se caracteriza por que las actividades están coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con consistencia fuerte presentan estabilidad e integración como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad

3. Adaptabilidad

Contreras y Gómez (2018) Las organizaciones adaptativas tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.

4. Misión

Contreras y Gómez (2018) Representa el propósito y la dirección sobre las metas y los objetivos estratégicos, proporcionan una visión clara de cómo será la organización en el futuro

Clima organizacional

Definición Conceptual

Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Definición Operacional

Las instituciones deben tomar en cuenta la percepción por parte de los trabajadores del ambiente laboral debido que este influye en la conducta de los mismos.

Definición conceptual de las dimensiones.

1. Estilo de autoridad

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), lo definen como la forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos.

2. Fuerzas motivacionales

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), señalan como los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona.

3. Comunicación

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), lo definen como el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos

4. Proceso toma de decisiones

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), señalan que es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

5. El control y Procesos de control

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), lo definen como el proceso para asegurarse que las actividades reales se ciñen a las actividades proyectadas.

5.4.2.Operacionalización de Variables

Variable 1: Cultura organizacional

Variable 2: Clima organizacional

Matriz para la operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	La cultura de la organización es el modelo general de conducta, o sea, las creencias y valores que se comparten y los colaboradores poseen de manera común (Koontz, Weihrich y Cannice, 2014),	En el centro educativo donde se realizará la investigación, la cultura organizacional se debe difundir a través de las creencias y los valores que son propios de la institución para que sean adoptados por los colaboradores.	Involucramiento	Empoderamiento	1 y 2
				Trabajo en equipo	3 y 4
				Desarrollo de capacidades	5 y 6
			Consistencia	Valores centrales	7 y 8
				Acuerdo	9 y 10
				Coordinación e integración	11 y 12
			Adaptabilidad	Orientación al cambio	13 y 14
				Orientación al cliente	15 y 16
				Aprendizaje organizativo	17 y 18
			Misión	Dirección y propósitos estratégicos	19 y 20
				Metas y objetivos	21 y 22
				Visión	23 y 24
CLIMA ORGANIZACIONAL	El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que	Las instituciones deben tomar en cuenta la percepción por parte de los trabajadores del	Estilo de autoridad	Poder	25
				Liderazgo	26 y 27
				Responsabilidad	28
				Sueldos y salarios	29

	son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. (Chiavenato, 2000)	ambiente laboral debido que este influye en la conducta de los mismos.	Fuerzas motivacionales	Reconocimientos	30 y 31
				Incentivos	32
			Comunicación	Buena comunicación	33
				Reuniones	34
				Canales de comunicación	35
			Toma de decisiones	Participación de los trabajadores	36
				Busca de información	37 y 38
				Expresar puntos de vista	39
			Control y proceso de control	Supervisión	40
				Monitoreo	41
				Estándares	42

5.5. Hipótesis

H1: La cultura organizacional si se relaciona con el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020

H0: La cultura organizacional no se relaciona con el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

5.6. Objetivos

Objetivo general

Establecer cuál es la correspondencia entre la cultura organizacional y clima organizacional, en I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Objetivos específicos

1. Describir la cultura organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.
2. Describir el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.
3. Establecer la relación entre el involucramiento y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.
4. Establecer la relación entre la consistencia y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.
5. Establecer la relación entre la adaptabilidad y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.
6. Establecer la relación entre la misión y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

6. Metodología

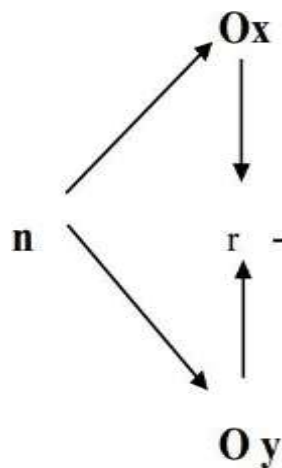
6.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo

Según el problema que se planteó y los fines establecidos, el tipo fue no experimental, debido que se analizó y realizó la descripción de la conducta de las variables sin ejercer influencia.

Diseño de la Investigación

Fue descriptivo, correlacional, con un corte transversal, Correlacional, ya que se estableció la asociación o relación entre las variables; y Transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento en el tiempo, sin alterar sus condiciones existentes.



DONDE:

n = Muestra

Ox = Variable 1 (Cultura organizacional)

Oy = Variable 2 (Clima de la organizació)

r = Correspondencia entre las dos variables

6.2. Población – Muestra

Población

Para este trabajo fue todos los funcionarios y colaboradores de todo nivel, de administración y docente pertenecientes a la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020: los mismos que fueron un total de 55 colaboradores.

Área	Hombres	Mujeres	N.º de trabajadores
Personal jerárquico	5	3	08
Personal administrativo	5	2	07
Personal docente nivel primario	7	11	18
Personal docente nivel secundario	8	14	22
Total	25	30	55

Muestra

La muestra fue toda la población de la entidad que son 55 colaboradores de la de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020

6.3 Técnicas e instrumentos de investigación:

Técnicas:

Se usó como técnica la encuesta, con una relación de preguntas diseñada de manera específica para el ambiente a estudiar.

Instrumentos:

Se utilizó como instrumento el cuestionario debidamente estructurado, cuyas preguntas sirvió para recolectar datos de las variables de estudio.

Para su validación se recurrió al “Juicio de Expertos”; y para su confiabilidad, se aplicó el Alfa de Cronbach.

6.4. Procesamiento y análisis de la información

Los datos obtenidos fueron procesados en el software SPSS, versión 25. Los resultados de ese proceso fueron tabulados, analizados e interpretados a través de tablas y figuras estadísticas debidamente estructurados; los mismos que fueron apoyados por el programa Microsoft Excel, para su presentación. Estas figuras y tablas permitieron llegar a conclusiones y plantear las recomendaciones pertinentes.

Para efectos de determinar si existe o no relación entre las variables se aplicó la técnica de análisis estadístico del Chi Cuadrado; y para la correlación entre las variables, se utilizó el estadístico de Tau b de Kendall.

7. Resultados

7.1. Descripción de los resultados

Tabla 1.

Descripción de la cultura organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL BAJO	24	43.6	43.6
NIVEL MEDIO	9	16.4	60.0
NIVEL ALTO	22	40.0	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 43.6% de los encuestados señala que la cultura de la organización tiene un rango bajo; un 40.0% considera que tiene un gran nivel; un 16.4% entiende que tiene un nivel moderado, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 2.

Descripción del Involucramiento de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL BAJO	24	43.6	43.6
NIVEL MEDIO	13	23.7	67.3
NIVEL ALTO	18	32.7	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 43.6% de los encuestados señala que el involucramiento tiene un nivel bajo; el 32.7% considera que tiene un nivel alto; y el 23.7% considera que tiene un nivel medio, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 3.

Descripción de la Consistencia de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL BAJO	33	60.0	60.0
NIVEL MEDIO	0	0	0
NIVEL ALTO	22	40.0	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 60% de los encuestados señala que la consistencia tiene un nivel inferior; un 40.0% entiende que tiene un gran nivel, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 4.

Descripción de la Adaptabilidad de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL BAJO	27	49.1	49.1
NIVEL MEDIO	22	40.0	89.1
NIVEL ALTO	6	10.9	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 49.1% de los encuestados señala que la adaptabilidad tiene un nivel bajo; el 40% considera que tiene un nivel medio; y el 10.9% considera que tiene un nivel alto, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 5.

Descripción de la Misión de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL BAJO	43	78.2	78.2
NIVEL MEDIO	5	9.1	87.3
NIVEL ALTO	7	12.7	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 78.2% de los encuestados señala que la misión tiene un nivel bajo; el 12.7% considera que tiene un nivel alto; y el 9.1% considera que tiene un nivel medio, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 6.

Descripción del clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL MALO	18	32.7	32.7
NIVEL REGULAR	23	41.8	74.5
NIVEL BUENO	14	25.5	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 41.8% señala el clima de la organización con un rango regular; un 32.7% considera que tiene un bajo nivel; y un 25.5% considera un nivel bueno, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 7.

Descripción del Estilo de autoridad en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL MALO	43	78.2	78.2
NIVEL REGULAR	9	16.3	94.5
NIVEL BUENO	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 78.2% de los encuestados señala que el estilo de autoridad tiene un mal nivel; el 16,3% considera un nivel mediano; y el 5.5% considera que tiene un nivel bueno, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 8.

Descripción de las Fuerzas motivacionales en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL MALO	44	80.0	80.0
NIVEL REGULAR	5	9.1	89.1
NIVEL BUENO	6	10.9	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

Interpretación

El 80% de los encuestados señala que las fuerzas motivacionales tienen un mal nivel; un 10.9% considera el nivel bueno; el 9.1% considera que tienen un nivel regular, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 9.

Descripción de la Comunicación en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL MALO	15	27.3	27.3
NIVEL REGULAR	22	40.0	67.3
NIVEL BUENO	18	32.7	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS
Elaboración El autor

Interpretación

El 40% de los encuestados señala que la comunicación tiene un nivel regular; el 32.7% considera que tiene un nivel bueno; y el 27.3% considera que tiene un nivel malo, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 10.

Descripción de la Toma de decisiones en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL MALO	23	41.8	41.8
NIVEL REGULAR	29	52.7	94.5
NIVEL BUENO	3	5.5	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS
Elaboración El autor

Interpretación

El 52.7% de los encuestados señala que la toma de decisiones un nivel regular; el 41.8% considera que tiene un mal nivel; y un 5,5% considera que el rango es bueno, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 11.

Descripción del Control y proceso de control en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

NIVELES	Encuestados	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIVEL MALO	47	85.5	85.5
NIVEL REGULAR	0	0	0
NIVEL BUENO	8	14.5	100.0
Total	55	100.0	

Fuente: Base de datos SPSS
Elaboración El autor

Interpretación

El 85.5% de los encuestados señala que el control y proceso de control tiene un bajísimo nivel; y el 14,5% considera que tiene un rango bueno, en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 12

Indicadores demográficos y la variable Cultura organizacional

INDICADORES DEMOGRÁFICOS		CULTURA ORGANIZACIONAL							
		NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total	
		Encuestado	Porcentaje	Encuestado	Porcentaje	Encuestado	Porcentaje	Encuestado	Porcentaje
SEXO	Masculino	15	27.3%	4	7.3%	11	20.0%	30	54.5%
	Femenino	9	16.4%	5	9.1%	11	20.0%	25	45.5%
	Total	24	43.6%	9	16.4%	22	40.0%	55	100.0%
EDAD	18-28	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	29-38	1	1.8%	0	0.0%	3	5.5%	4	7.3%
	39-48	8	14.5%	5	9.1%	4	7.3%	17	30.9%
	49-58	15	27.3%	4	7.3%	12	21.8%	31	56.4%
	Más de 58	0	0.0%	0	0.0%	3	5.5%	3	5.5%
	Total	24	43.6%	9	16.4%	22	40.0%	55	100.0%
ESTADO CIVIL	Soltero	4	7.3%	1	1.8%	1	1.8%	6	10.9%
	Casado	16	29.1%	6	10.9%	20	36.4%	42	76.4%
	Divorciado	0	0.0%	1	1.8%	0	0.0%	1	1.8%
	Conviviente	3	5.5%	1	1.8%	1	1.8%	5	9.1%
	Viudo	1	1.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%
	Total	24	43.6%	9	16.4%	22	40.0%	55	100.0%
AÑOS DE SERVICIO	Hasta 5 años	1	1.8%	0	0.0%	2	3.6%	3	5.5%
	6 - 10 años	1	1.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%
	11 - 15 años	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	16 - 20 años	5	9.1%	1	1.8%	7	12.7%	13	23.6%
	21 a más	17	30.9%	8	14.5%	13	23.6%	38	69.1%
	Total	24	43.6%	9	16.4%	22	40.0%	55	100.0%

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

De acuerdo al sexo, el 27.3% de los varones señala que la cultura organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel inferior; el 20% señala rango alto y un 7,3% señala nivel medio.

Según la edad, el 27.3% entre 49-58 años de edad señalan que la cultura organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel inferior; el 21.8% señala rango alto y un 7.3% señala rango medio.

De acuerdo al estado civil, el 36.4% del personal casado señala que la cultura organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel alto; el 29.1% de ellos señala nivel bajo y el 10.9% señala nivel medio.

De acuerdo a los años de servicio, el 30.9% del personal con más de 21 años de trabajo, señala que la cultura organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel bajo; el 23.6% señala que tiene elevado nivel; y solo 14,5% señala que posee un mediano nivel.

Tabla 13

Indicadores demográficos y la variable Clima organizacional

INDICADORES DEMOGRÁFICOS		CLIMA ORGANIZACIONAL							
		NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total	
		Encuestado	Porcentaje	Encuestado	Porcentaje	Encuestado	Porcentaje	Encuestado	Porcentaje
SEXO	Masculino	11	20.0%	13	23.6%	6	10.9%	30	54.5%
	Femenino	7	12.7%	10	18.2%	8	14.5%	25	45.5%
	Total	18	32.7%	23	41.8%	14	25.5%	55	100.0%
EDAD	18-28	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	29-38	1	1.8%	1	1.8%	2	3.6%	4	7.3%
	39-48	7	12.7%	6	10.9%	4	7.3%	17	30.9%
	49-58	9	16.4%	15	27.3%	7	12.7%	31	56.4%
	Más de 58	1	1.8%	1	1.8%	1	1.8%	3	5.5%
	Total	18	32.7%	23	41.8%	14	25.5%	55	100.0%
ESTADO CIVIL	Soltero	2	3.6%	2	3.6%	2	3.6%	6	10.9%
	Casado	14	25.5%	19	34.5%	9	16.4%	42	76.4%
	Divorciado	0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%	1	1.8%
	Conviviente	1	1.8%	2	3.6%	2	3.6%	5	9.1%
	Viudo	1	1.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%
	Total	18	32.7%	23	41.8%	14	25.5%	55	100.0%
AÑOS DE SERVICIO	Hasta 5 años	1	1.8%	2	3.6%	0	0.0%	3	5.5%
	6 - 10 años	1	1.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.8%
	11 - 15 años	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	16 - 20 años	2	3.6%	6	10.9%	5	9.1%	13	23.6%
	21 a más	14	25.5%	15	27.3%	9	16.4%	38	69.1%
	Total	18	32.7%	23	41.8%	14	25.5%	55	100.0%

Fuente: Base de datos SPSS

Elaboración El autor

De acuerdo al sexo, el 23.6% de los varones señala que el clima organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel medio; el 20% de ellos señala nivel bajo y el 10.9% señala nivel medio.

Según la edad, el 27.3% entre 49-58 años de edad señalan que el clima organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel medio; el 16.4% de ellos señala nivel bajo y el 12.7% señala nivel alto.

De acuerdo al estado civil, el 34.5% del personal casado señala que el clima organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel medio; el 25.5% de ellos señala nivel bajo y el 16.4% señala nivel alto.

De acuerdo a los años de servicio, el 27.3% del personal con más de 21 años de trabajo, señala que el clima organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, tiene nivel medio; el 25.5% señala que tiene un nivel bajo y el 16.4% señala que tiene un nivel alto.

7.2. Contrastación de la hipótesis

Tabla 14

Correlaciones entre la Cultura organizacional y clima Organizacional

		CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Tau_b de Kendall	Coeficiente de correlación	1.000	0.071
	Sig. (bilateral)		0.494
	N	55	55
	Coeficiente de correlación	0.071	1.000
	Sig. (bilateral)	0.494	
		N	55

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según el estadístico Tau b de Kendall, el coeficiente de correlación, 0.071, esto indica una correlación muy limitada y un nivel significativo de 0,494 mayor a 0,05, se infiere que ambas variables tienen poquísima correlación.

Tabla 15

Pruebas de chi-cuadrado de Cultura organizacional y clima Organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76,018 ^a	70	0.291
Razón de verosimilitud	73.291	70	0.371
Asociación lineal por lineal	0.743	1	0.389
N de casos válidos	55		

a. 88 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

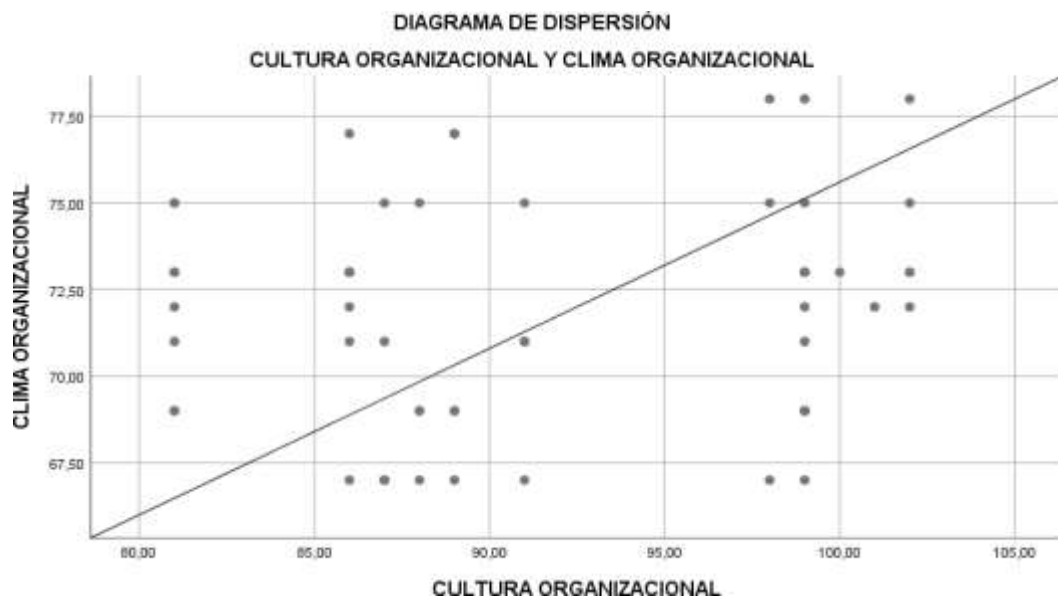
Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación

Según el estadístico Chi Cuadrado de Pearson, el nivel de significación es 0.291, mayor al 0.05; lo que significa que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula; es decir la cultura organizacional no se relaciona con el clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Figura 1.



Fuente: Base de datos
Elaboración: Propia

Interpretación:

A través de la figura 1, se puede verificar que existe una correlación casi nula, entre las variables cultura organizacional y clima organizacional; la misma que se obtuvo en la tabla 12 del presente informe.

Tabla 16

Correlaciones entre Involucramiento y clima Organizacional

		INVOLUCRAMIENTO	CLIMA ORGANIZACIONAL
INVOLUCRAMIENTO	Coefficiente de Sig. (bilateral)	1.000	0.085
	Tau_b de Kendall		0.409
	N	55	55
CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de Sig. (bilateral)	0.085	1.000
	Tau_b de Kendall	0.409	
	N	55	55

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según el estadístico Tau b de Kendall, el coeficiente de correlación, 0.085, esto indica que hay correlación positiva muy limitada y el nivel significativo es 0.409 mayor a 0.05, se infiere que hay muy baja correlación.

Tabla 17

Pruebas de chi-cuadrado de Involucramiento y clima Organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	394,549 ^a	80	0.000
Razón de verosimilitud	215.864	80	0.000
Asociación lineal por lineal	44.518	1	0.000
N de casos válidos	55		

a. 99 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación

Según el valor Chi Cuadrado de Pearson, el nivel de significación es 0.000, menor al 0.05; lo que significa que el involucramiento si se relaciona con el clima organizacional en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Tabla 18

Correlaciones entre Consistencia y clima Organizacional

		CONSISTENCIA	CLIMA ORGANIZACIONAL
Tau_b de Kendall	CONSISTENCIA	Coeficiente de	1.000
		Sig. (bilateral)	0.110
		N	55
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de	0.110
		Sig. (bilateral)	0.316
		N	55

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación:

De acuerdo al estadístico Tau b - Kendall, el valor de correlación, 0.110, implica que hay muy baja relación y su nivel de significación es 0.316 mayor a 0.05, se infiere que existe una muy baja correlación.

Tabla 19

Pruebas de chi-cuadrado de Consistencia y clima Organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	133,490 ^a	30	0.000
Razón de verosimilitud	129.834	30	0.000
Asociación lineal por lineal	48.873	1	0.000
N de casos válidos	55		

a. 44 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,15.

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación

Según el estadístico Chi Cuadrado de Pearson, el nivel de significancia es 0.000, menor al 0,05; significando que la consistencia si se relaciona con el clima de la organización de la Institución Educativa motivo de la investigación.

Tabla 20

Correlaciones entre Adaptabilidad y clima Organizacional

		ADAPTABILIDAD	CLIMA ORGANIZACIONAL
Tau_b de Kendall	ADAPTABILIDAD	Coeficiente de	1.000
		Sig. (bilateral)	0.070
		N	55
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de	0.070
		Sig. (bilateral)	0.533
		N	55

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según el valor Tau b de Kendall, el coeficiente correlación, 0.070, esto indica que hay una correlación casi inexistente y un nivel de significancia de 0.533 mayor a 0,05, se infiere que hay poquísima correlación.

Tabla 21

Pruebas de chi-cuadrado de Adaptabilidad y clima Organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	165,000 ^a	30	0.000
Razón de verosimilitud	124.161	30	0.000
Asociación lineal por lineal	33.264	1	0.000
N de casos válidos	55		

a. 43 casillas (97,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación

Según el estadístico Chi Cuadrado de Pearson, el nivel de significancia es 0.000, menor al 0,05; significando que la adaptabilidad se relaciona con el clima de la organización de la Institución Educativa analizada.

Tabla 22

Correlaciones entre Misión y clima Organizacional

		MISIÓN	CLIMA ORGANIZACIONAL
Tau_b de Kendall	MISIÓN	Coefficiente de	1.000
		Sig. (bilateral)	0.012
		N	55
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de	0.012
		Sig. (bilateral)	0.915
		N	55

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación:

Según el estadístico Tau b de Kendall, el factor coeficiente correlación 0,012, esto significa que existe relación biunívoca casi nula y su nivel de significancia es 0,915 superior a 0.05, por lo que se infiere que existe muy poca correlación.

Tabla 23

Pruebas de chi-cuadrado de Misión y clima Organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	176,458 ^a	40	0.000
Razón de verosimilitud	147.896	40	0.000
Asociación lineal por lineal	11.881	1	0.001
N de casos válidos	55		

a. 55 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

Fuente: Base de datos

Elaboración: Propia

Interpretación

Según el estadístico Chi Cuadrado de Pearson, el nivel de significancia es 0.000, menor al 0,05; significando que la misión se relaciona con el clima de la organización de la Institución Educativa en revisión.

8. Análisis y discusión

Objetivo general: Determinar cuál es la relación entre la cultura organizacional y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020

De acuerdo a la tabla 14. Hay una correlación casi nula entre las variables cultura organizacional y clima organizacional, debido al coeficiente de correlación, 0.071; asimismo, según la Tabla 15. de acuerdo al estadístico Chi Cuadrado de Pearson, con un nivel de significación es 0.291, mayor al 0.05, la cultura organizacional no se relaciona con el clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020, De tal manera, los resultados obtenidos coinciden parcialmente con los de Enero y Pérez (2019), Gavino (2018), Moina y Rondón (2018) y Fiorese y Martínez (2016), quienes en sus investigaciones concluyeron que existe correlación, relación e influencia entre la cultura de la organización y el clima organizacional .además Moya (2015), en su estudio, coincide con los resultados de esta investigación, debido que estableció que la cultura y el clima de la organización son componentes positivos en el aprovechamiento escolar. Por otro lado, Stilman (2001) refiere que la cultura de la organización es como un cúmulo de creencias y destrezas que se han compartido de manera amplia en la empresa y, por ello ejerce influencia directa respecto a los procesos de toma de decisiones y la conducta de la misma; y Chiavenato (2000) argumenta que el clima de la organización se puede definir como las cualidades o propiedades del entorno laboral que se perciben o se experimentan por los integrantes de la empresa y que por otro lado presentan influencia directa en las

conductas de los colaboradores. Acorde a los resultados obtenidos y de acuerdo a mi experiencia laboral pienso que la cultura organizacional es aquella que define la personalidad en una empresa y contribuye a desarrollar un buen clima laboral.

Objetivo específico 1: Describir la cultura organizacional de la I.E. N° 14781

Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

De acuerdo a la tabla 1. el 43.6% señala que la cultura organizacional tiene un nivel bajo; en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. De tal manera, los resultados obtenidos no coinciden con Arámbulo (2019), quien en su investigación determinó la existencia de una buena cultura organizacional en la Caja Sullana agencia Piura; Lacherre (2017), como resultado de su tesis indicó que el nivel cultural organizacional es alto en un gran porcentaje y Rodríguez (2015), que manifestó en cuanto a la variable cultura que hay resultados alentadores donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista la misma que es caracterizada por la tendencia a los resultados y trabajo grupal y la libertad al realizar sus actividades. Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2014), definen a la cultura organizacional como el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común; y, Robbins y Judge (2009) indican que la cultura de la organización está referida a un régimen de significado que se comparte entre los miembros, lo cual diferencia a una organización de otras. Según los resultados y a mi experiencia personal pienso que la cultura de la organización es básica en las mismas porque es aquella que encamina el rumbo de las mismas y orienta la forma en la que la organización deben conducirse.

Objetivo específico 2: Describir el clima organizacional, de la I.E. N° 14781

Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Según la tabla 6. se tiene al 41,8% del resultado de encuesta, que el clima de la organización tiene un rango regular en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. De tal manera, los resultados obtenidos no coinciden con Ramos y Tejera (2019),

quienes concluyeron que el clima laboral en el país Ecuador, en criterios de fuerza se puede considerar como débil; asimismo Ayosa (2017) en su trabajo investigativo señala que el clima laboral está deteriorado; también Molleapaz (2017), estableció que el clima laboral se percibe de manera negativa por un 59% de los colaboradores; igualmente, Pérez (2015), señala que en una municipalidad de Andahuaylas prevalece un clima de la organización inadecuado; a diferencia de Rodríguez (2015), que manifiesta en su investigación la existencia de un ambiente laboral favorable en la institución de su estudio. Por su parte, Ramírez y Domínguez (2012) considera que el clima organizacional se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización; también Chiavenato (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Según los resultados y de acuerdo a mi experiencia laboral señalo que el clima organizacional influye en el desarrollo de las actividades de los integrantes de una organización por lo que es necesario que se evalúe y así se puedan tomar medidas correctivas a tiempo.

Objetivo específico 3: Establecer la relación entre el involucramiento y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

De acuerdo a la tabla 16, se indica que hay correlación muy baja entre la dimensión involucramiento de la cultura organizacional y el clima organizacional de acuerdo al coeficiente de Tau b de Kendall, 0.085; asimismo según la tabla 17. con el nivel de significación 0.000, menor al 0.05; se denota que el involucramiento se relaciona con el clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. De tal manera, los resultados obtenidos coinciden con otras investigaciones de cultura organizacional donde Huamán (2016) en su investigación de cultura organizacional y motivación laboral encontró que la dimensión implicación, si se relaciona significativamente con la motivación laboral; a diferencia de Angulo (2017) quien

concluye que la dimensión participación o involucramiento no influye en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica; asimismo, Palomino (2018) en su estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral determina que la dimensión implicación no influye en la satisfacción laboral; además, León (2017) concluye en cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional que la mayoría de los colaboradores de la empresa no se encuentran involucrados directamente, evidenciando un nivel débil con un 65.0%. Por otro lado, Denison (2003) refiere que el Involucramiento es conceptualizado como el empoderamiento de las personas, la construcción de las mismas alrededor de los equipos y el desarrollo del talento humano en cada ámbito de la empresa; además, Contreras y Gómez (2018) manifiestan que se caracteriza por el poder de sus integrantes, los que están organizados en equipos. Los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la organización, participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa. Según los resultados obtenidos y en cuanto a mi apreciación manifiesto que el mayor provecho del talento humano de una empresa, se va obtener cuando el personal se sienta participe e involucrado con la empresa misma, lo que se puede lograr con un ambiente agradable y con políticas que los favorezcan.

Objetivo específico 4: Establecer la relación entre la consistencia y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

De acuerdo a la tabla 18. Según el estadístico Tau b de Kendall, el coeficiente de correlación, 0.110, se indica que hay correlación muy baja entre la dimensión consistencia y el clima organizacional; asimismo, según la tabla 19. del Chi Cuadrado de Pearson, con un nivel de significación 0.000, menor al 0.05; se tiene que la consistencia se relaciona con el clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. De esta manera, los resultados obtenidos se comparan con otras investigaciones de la cultura organizacional, donde Huamán (2016) en su investigación encontró que la dimensión consistencia de la cultura organizacional, si se relaciona significativamente con la motivación laboral; a diferencia de Palomino (2018) que en su estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral determina que la dimensión consistencia no influye

en la satisfacción laboral; conjuntamente, Angulo (2017) concluye que la dimensión consistencia no influye en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica; además, León (2017) indicó en cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional, que los colaboradores en un 55.0% no presentan consistencia hacia su labor en la empresa, dando como resultado un nivel débil. Por otra parte, Denison (2003) refiere que la Consistencia establece que la conducta de la gente está fundamentada en grupos de valores primordiales; los colaboradores deben tener la capacidad y ser hábiles en conseguir convenios y las acciones de la empresa están coordinadas adecuadamente e integradas; igualmente, Contreras y Gómez (2018) manifiestan que las organizaciones con consistencia fuerte presentan estabilidad e integración como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad. Según los resultados obtenidos y en cuanto a mi apreciación señalo que para un mejor desempeño del personal se requiere que la empresa presente un nivel de consistencia alto para que todos trabajen hacia la misma dirección y con valores compartidos.

Objetivo específico 5: Establecer la relación entre la adaptabilidad y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

De acuerdo a la tabla 20, hay una correlación casi nula entre la adaptabilidad de la cultura organizacional y su clima de acuerdo al coeficiente de correlación, 0.070, y según el valor obtenido Chi Cuadrado de Pearson, cuyo nivel de significación es 0.000, menor al 0.05 (tabla 21) significa que la adaptabilidad se relaciona con el clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. De esta manera, los resultados obtenidos se comparan con otras investigaciones de la cultura organizacional, donde Huamán (2016) en su investigación encontró que la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, si se relaciona significativamente con la motivación laboral; además, Palomino (2018) como parte del estudio de cultura organizacional y satisfacción laboral estableció que el factor adaptación tiene influencia en la satisfacción en el trabajo; asimismo, Angulo (2017) concluye que el factor adaptación tiene influencia en el compromiso de trabajo de los colaboradores de la clínica. A diferencia de León (2017)

que indicó en cuanto a los factores de la cultura de la organización, que los colaboradores tampoco manifiestan adaptación para su trabajo, presentando un valor débil de 56,3%; Por otra parte, Denison (2003) refiere que la Adaptabilidad: hace posible a la empresa para que responda a las modificaciones del ambiente y a las solicitudes de los consumidores; igualmente, Contreras y Gómez (2018) manifiestan que las organizaciones adaptativas tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Según los resultados obtenidos y en función a mi experiencia laboral considero que la adaptación por parte de los colaboradores, al ambiente de trabajo a los cambios que se presenten, contribuye a un mejor clima organizacional.

Objetivo específico 6: Determinar la relación entre la misión y el clima de la organización, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

Según la tabla 22, el coeficiente Tau de Kendal de 0,012, existe relación casi nula entre el factor misión de la cultura de la organización y el clima de la misma, y según el estadístico Chi Cuadrado de Pearson, cuyo nivel de significancia es 0,000, inferior al 0,05 (tabla 23) significa que la misión se relaciona con el clima de la organización de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. De esta manera, los resultados obtenidos se comparan con otras investigaciones de la cultura de la organización, donde Huamán (2016) localizó que la dimensión misión de la cultura organizacional, está relacionado de manera significativa con la motivación en el trabajo; resultados contrarios a los de León (2017) que indicó en cuanto a los factores de la cultura de la organización, que mayormente los colaboradores tienen escasa identificación hacia los objetivos empresariales, produciendo como resultado un bajo nivel con un 66,3%; también, Palomino (2018) en el trabajo sobre cultura de la organización y satisfacción en el trabajo determinó que el factor misión no tiene influencia en la satisfacción laboral; conjuntamente, Angulo (2017) concluye que el factor misión no influye en la identificación y compromiso de los colaboradores de una empresa de prestaciones de salud privada. Por otra parte, Denison (2003) señala que la misión está referida al objetivo

específico u hoja de ruta que permite establecer los fines de la organización así como del plan estratégico. Está expresado en la perspectiva a largo plazo de la empresa; y Contreras y Gómez (2018) manifiestan que la misión significa la mira y orientación respecto a los fines y objetivos de estrategia, que otorgan una idea exacta de la empresa a futuro. Según los resultados obtenidos y en función a mi experiencia laboral, considero que la misión es la brújula de toda organización, por lo tanto, es necesario que todos los colaboradores la hagan propia y trabajen en función a ella.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1. Conclusiones

PRIMERA: Entre cultura y clima organizacional, no existe relación, según el nivel de significación 0.291, mayor al 0.05. Así mismo, el nivel de correlación es positiva, pero muy débil

SEGUNDA: El 43.6% de del personal docente y de administración, opinaron que la cultura de la organización tiene un rango bajo; en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

TERCERA: El 41.8% de los docentes y personal administrativo, opinaron que el clima organizacional tiene un nivel regular en la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

CUARTA: Se determinó que el factor de involucramiento por parte de la cultura organizacional, está relacionado con el clima de la misma; debido que su nivel de significancia es 0,000 inferior a 0,05.

QUINTA: Se determinó que el factor de consistencia de la cultura de la organización, si se relaciona con el clima de la misma; debido a que su nivel significativo es 0,000 inferior al 0.05.

SEXTA: Se determinó que el factor de adaptabilidad de la cultura organizacional, está relacionado con su clima; debido que el nivel de significancia es 0,000 menor al 0,05.

SÉPTIMA Se determinó que el factor de misión dentro de la cultura de la organización, está relacionado con clima de la misma; debido a que su nivel de significación es 0,000 inferior a 0,05.

9.2. Recomendaciones

PRIMERA: Los funcionarios de la Institución Educativa examinada en la ciudad de Sullana, deberían implementar estrategias de mejora para afianzar la misión, el involucramiento, la adaptabilidad de los integrantes de la institución; para que exista mejor comunicación, buena toma de decisiones y mejor control.

SEGUNDA: Los directivos de la I.E. N°14781 Hildebrando Castro Pozo, de la ciudad de Sullana, en los programas de Cultura organizacional, deberán incluir preferentemente eventos relacionados a consistencia, en la que se afiance a que los directivos practiquen lo que transmiten; y misión, para que la entidad educativa tenga un objetivo y estén orientados en el horizonte de tiempo, a fin de que mejore la cultura organizacional en el centro educativo.

TERCERA: En la institución educativa, los directivos deberán implementar mejoras a su clima, por medio de las fuerzas motivacionales, con incentivos para los colaboradores; y el control y sus procesos, implementando mecanismos de control que sean bien percibidos por los colaboradores.

CUARTA: Los funcionarios de la I.E. N°14781 Hildebrando Castro Pozo, de la ciudad de Sullana, deberán seguir mejorando la dimensión de involucramiento, en los indicadores de empoderamiento, para que el personal se pueda comprometer con la institución; y desarrollo de las capacidades de docentes y administrativos que permitan formar nuevos líderes y así optimizar el clima organizacional.

QUINTA: Los funcionarios de la I.E. N°14781 Hildebrando Castro Pozo, de la ciudad de Sullana, deberán seguir mejorando la dimensión de consistencia, a través de los indicadores de los valores centrales, para que se predique con el ejemplo; y la coordinación e integración, que ayuden a que los proyectos sean coordinados de forma integrada con todas las áreas de la institución lo que ayudará a que mejore el clima organizacional.

SEXTA: En la I.E. N°14781 Hildebrando Castro Pozo, de la ciudad de Sullana, es necesario que se afiance la dimensión de adaptabilidad, por medio del indicador Orientación al cambio, implementando estrategias que contribuyan a que el personal logre ser participe del cambio y disminuya la resistencia a ello, mejorando el clima organizacional.

SÈPTIMA: Los directivos de la I.E. N°14781 Hildebrando Castro Pozo, de la ciudad de Sullana, deberán afianzar la dimensión misión, por medio del indicador Dirección y propósitos estratégicos, diseñando proyectos que permitan la continuidad a largo plazo de la institución; y Metas y objetivos, impulsándolos a que conozcan lo que hay que deben hacer para que tengan éxito en la institución educativa a largo plazo.

10. Agradecimiento

Agradezco al Divino Hacedor por haberme guiado en este procedimiento de estudio, a mi madre y a mi esposo por su apoyo y sacrificio, también agradecer al Dr. Jorge Lujan Torres y a la Mg. Karina Valdiviezo Perez por haberse dedicado, tener paciencia y por comunicar sus saberes y experiencias en este proyecto, logrando que pueda terminar exitosamente mis estudios.

11. Referencias bibliográficas

- Aguilar, C. y Pazmino, E. (2016). *Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la cooperativa de ahorro y crédito CREA Ltda en el período 2015-2016*. (Tesis para obtener el título de psicología del trabajo) Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11881/1/UPS-CT005643.pdf>
- Angulo, G. (2017) *Cultura organizacional en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica privada*, Lima-2017. (Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud) Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21334/Angulo_RGG.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arámbulo, J. (2019). *Percepción de la cultura organizacional en Caja Sullana- agencia Piura* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Administrativas) Universidad Nacional de Piura. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1686/ADM-ARA-JIM-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayosa (2017). *Diagnóstico del clima laboral en la unidad operativa de transporte de la OCIYSG – UNP – 2014*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Administrativas) Universidad Nacional de Piura. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1080/ADM-AYO-SIL-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco, D. (2015). *El Modelo de la Cultura Empresarial de Schein*. Calidad, Estrategia y Liderazgo Recuperado de: <https://dbcalidad.blogspot.com/2015/06/el-modelo-de-la-cultura-empresarial-de.html>
- Campo, Y. y Daza, V. (2016). *Medición Del Clima Organizacional en la Universidad de Santander UDES, de la Ciudad de Valledupar*. Corporación Universitaria del Caribe – CECAR. Recuperado de:

<https://repositorio.cecar.edu.co/jspui/bitstream/123456789/279/1/MEDICI%C3%93N%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Castro, L. (2016). *La cultura y clima organizacionales como elementos clave para la acreditación de la carrera de Administración* (Tesis Para optar el grado de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4896/Castro_pl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* Segunda edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia

Contreras y Gómez (2018). *Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional*. Revista de Investigación Sigma / Vol. 05, N° 1, ISSN 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/332828380_Aplicacion_de_los_Cuestionarios_de_Denison_para_determinar_las_caracteristicas_de_la_Cultura_Organizacional

Duarte, N. (2017). *Cultura y clima organizativo de una escuela pública estatal con desempeño satisfactorio en ENEM*. (Tesis para obtener el título de Maestría en Educación - Área de Concentración: Institución Educativa: Organización y Gestión.) Universidad de Western Paulista. Brasil. Recuperado de: <file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/Nattacia%20Rocha%20Duarte%20Ruani.pdf>

Enero, G. y Pérez, N. (2019) *Clima y Cultura Organizacional: Relación entre ambos constructos*. (Trabajo de suficiencia profesional Para optar el título profesional

- de Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Perú. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626392/Enero_AG.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. (Tesis para obtener el Título de Psicóloga Industria) Universidad De Guayaquil. Ecuador Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- Fioresse, L. y Martinez, M. (2016). *Influencia de la cultura y el clima organizacional calidad de vida laboral: revisión de la literatura*. Artículo de la Revista Destakes Académicos, Lajeado, V. 8, N. 1, 2016. ISSN 2176-3070 www.univates.br/revistas. Univates Centro De Gestão Organizacional. Recuperado de <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración, [fecha de Consulta 10 de Diciembre de 2020]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225014900004>
- García, M. y Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Gavino, A. (2018) *Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017*. (tesis de post grado) Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37805/gavino_aa.pdf?sequence=1

- Gómez, C. y Rodríguez, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional. Versión revisada el 2013. Recuperado de: <http://teoriaycomorg sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezyJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hosftede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2014) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. México. https://www.academia.edu/14948370/Administracion_Una_perspectiva_Global_y_Empresarial_FREELIBROS_ORG
- Lacherre, E. (2017). *Cultura organizacional en docentes del Zegel-Ipae Piura 2016* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2989/MAE_EDUC_346.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- León, J. (2017). *Cultura Organizacional en la empresa SIGSO Consultores Laborales*, Lima, 2017. (Trabajo de Suficiencia Profesional Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología) Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1768/TRAB.SUF.PROF.%20JENNIFER%20JULIANA%20LE%c3%93N%20YENGLE.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Huamán, A. (2016) *Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales*, 2016. (Tesis Presentada para optar el grado académico de Licenciado en Administración con mención en Gestión Empresarial) Universidad Peruana Unión Perú. Recuperado de:

<https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/875/Tesis%20de%20Albujar%20Giraldo%20Huam%c3%a1n%20Tocas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Maisch, E. (2014). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Gestión en el tercer milenio, Año 7, N° 13. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm
- Moina, R. y Rondon, A. (2018). *Relación de la cultura organizacional y el clima laboral en los trabajadores de la papelera panamericana S.A – Arequipa 2018*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciadas en Relaciones Industriales) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8111/RImohurs.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Molleapaz, N. (2017). *Influencia del clima laboral y cultura organizacional en la gestión empresarial del hotel Sillustani de la ciudad de Puno en los periodos 2014 – 2015*. (Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público) Universidad Nacional del Altiplano. Perú. Recuperado de: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3906/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moya, P. (2015). *La cultura y clima organizacional como factores en el rendimiento escolar de las estudiantes del tercer año de bachillerato del Colegio Técnico Nacional Manta de Manta, Provincia de Manabí. Periodo 2006-2008*. (Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración de Empresas. Mención de Recursos Humanos) Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta. Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/1157>
- Nuño, P. (31 de enero del 2018) *Tipos de cultura organizacional*. EmprendePyme.net Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-cultura-organizacional.html>

- Palomino, J. (2018) Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del Hospital II ESSALUD Huaraz, 2015. (Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión y Gerencia de los Servicios de Salud) Universidad Nacional Santiago Antunez De Mayolo. Perú. Recuperado de: http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2143/T033_43105395_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peña, C., Ulloa, D. y Villanueva, E. (2019). *Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional para la Elaboración de un Plan de Fortalecimiento en el Servicio de Diagnóstico por Imágenes del Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson*. (Tesis para obtener el Grado de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud) Universidad ESAN. Perú. Recuperado de: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1287/2018_MAGSS_15_10_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peñalosa y Mejía (2020). Cultura y clima: condiciones para la productividad laboral (trabajo de Grado para obtener el Título de Administración en Logística Y Producción) Universidad Del Rosario. Bogotá Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/22078/Pe%F1alosaPe%F1aloza-LuisaVarely-2020.pdf;jsessionid=1ADDA71915124F1C01BA739553A9B950?sequence=1>
- Pérez, R. (2015). Análisis del clima y cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, región Apurímac, 2015. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Nacional José María Arguedas. Perú. Recuperado de: http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/246/Roxana_P%c3%a9rez_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, A. y Domínguez, L. (2012). *El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta*. Investigación Administrativa, Núm. 109, enero-junio, 2012, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad

Santo Tomás Distrito Federal, México.
<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>

Ramos, V. y Tejera, E. (2019). *Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador*. Acción Psicológica, vol. 14, núm. 2, diciembre-, 2017, pp. 225-239 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Riquelme, M. (2018). *¿Qué es el Involucramiento en el Trabajo?* Artículo Recuperado de
<https://www.webyempresas.com/involucramiento-en-el-trabajo/>

Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación, México.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Pearson Educación, México.

Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. *Revista Educación en Valores*. Universidad de Carabobo. Enero - Junio 2016 Vol. 1 N° 25. Recuperado de:
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9>

Rodríguez, R. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de coordinación de desarrollo social*. (Tesis para la obtención de Grado de Magister en Recursos Humanos) Universidad de las Fuerzas Armadas Ecuador. Recuperado de:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Roma, T y Teresa, R. (2015). *Cultura y clima organizacional para la seguridad del paciente en Unidades de Cuidados Intensivos* (artículo científico) Universidad de São Paulo, Escuela de Enfermería, Departamento de Enfermería Médico-Quirúrgica, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de:
https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342015000700123&script=sci_arttext

- Stilman, F. (2001). *Liderazgo y cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0120_StilmanF.pdf
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. sexta edición. México.
- Torres, M., Torres, M., Solís, R., Grajeda, A., Danielli, J. y Coronel, E. (2016). *Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud de un hospital nacional de Lima*. (artículo de investigación) Revista IIPSI Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú. Recuperado de: <file:///C:/Users/Windows%2010/Downloads/document.pdf>
- Zambrano, C. (2017). *Validación de instrumento de clima organizacional para aplicar en la cadena de restaurantes D'Leña de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis para optar al título de: Magister en Administración de Empresas). Universidad Espíritu Santo. Ecuador. Recuperado de: http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2276/1/Validacion%20de%20Instrum%20clima%20laboral%20D%C2%B4%20Le%C3%B1a%20en%20Guayaquil_22_6_17.pdf

Anexos

Anexo N°01 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
Cultura organizacional y clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020	¿Cuál es la relación entre la Cultura y clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020?	H1: La cultura organizacional si se relaciona con el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020 H0: La cultura organizacional no se relaciona con el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.	Objetivo general Determinar cuál es la relación entre la cultura organizacional y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. Objetivos específicos 1. Describir la cultura organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. 2. Describir el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. 3. Establecer la relación entre el involucramiento y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. 4. Establecer la relación entre la consistencia y el clima organizacional,	TIPO No experimental DISEÑO Descriptivo, correlación, de corte transversal POBLACIÓN 55 trabajadores de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020 MUESTRA 55 trabajadores de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020 TÉCNICA Encuesta INSTRUMENTOS Cuestionario

			de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. 5. Establecer la relación entre la adaptabilidad y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. 6. Establecer la relación entre la misión y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.	
--	--	--	--	--



Anexos N°02
UNIVERSIDAD SAN PEDRO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de estudios de Administración

ENCUESTA

Estoy realizando una investigación científica, referente a la relación que existe entre la Cultura organizacional y clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020. Agradezco a usted su valiosa colaboración y aporte, al brindarme la información necesaria, contestando de manera clara y sincera, en la presente encuesta.

I PARTE

En esta primera parte de la encuesta, le presentamos un conjunto de preguntas acerca de usted. Por favor marque con una (X), el número o la alternativa que considere correcta en cada una ellas.

Sexo:

1. Masculino
2. Femenino

Edad:

1. 18 - 28 años
2. 29 – 38 años
3. 39 - 48 años
4. 49 - 58 años
5. Mas de 58 años

Años de Servicios en la empresa

1. Hasta 5 años
2. 6 a 10 años
3. 11 a 15 años
4. 16 a 20 años
5. 21 a más.

Estado Civil:

1. Soltero
2. Casado
3. Divorciado
4. Conviviente
5. Viudo (a)

II

PARTE

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas referidas a la Cultura organizacional, seguido de una escala de valoración de esta variable de estudio. Por favor marque con una (X) la alternativa que concuerde con su opinión en cada caso.

Escala de valoración:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Nº	ITEMS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿La mayoría de los miembros de la institución educativa N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana están muy comprometidos con su trabajo?					
2	¿Cada miembro de esta institución educativa cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?					
3	¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución educativa?					
4	¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en lugar de dejar que haga todo la dirección?					
5	¿Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo de la institución educativa?					
6	¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?					
7	¿El director y los coordinadores practican lo que transmiten?					
8	¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?					
9	¿Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?					
10	¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?					
11	¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta institución educativa?					
12	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?					
13	¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?					
14	¿Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del personal que labora en la institución educativa?					

15	¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros padres y estudiantes conducen a menudo a introducir cambios					
16	¿La información sobre nuestros alumnos influye en nuestras decisiones?					
17	¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?					
18	¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?					
19	¿Esta institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?					
20	¿Esta institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?					
21	¿El director y los coordinadores fijan metas ambiciosas pero realistas?					
22	¿Las personas de esta institución educativa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?					
23	¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta institución educativa en el futuro?					
24	¿El director y los coordinadores tienen una perspectiva a largo plazo?					

III

PARTE

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas referidas al clima organizacional; seguido de una escala de valoración de esta variable de estudio. Por favor marque con una (X) la alternativa que concuerde con su opinión en cada caso.

Escala de valoración:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Nº	ITEMS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
25	¿El director de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana; ejerce su poder de director para que los trabajadores realicen bien su trabajo?					
26	¿Los coordinadores de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, apoyan los esfuerzos de todos los trabajadores?					
27	¿Mi jefe inmediato siempre está disponible cuando se le necesita?					
28	¿En la institución educativa donde trabajo todos realizan sus labores con responsabilidad?					
29	¿Considero que el sueldo que me otorgan por mi trabajo es el adecuado?					
30	¿En la institución educativa reconocen habitualmente la buena labor realizada?					
31	¿Los premios y reconocimiento que se otorgan a los trabajadores de esta institución, son distribuidos en forma justa?					
32	¿Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo?					
33	¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo?					
34	¿Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo?					
35	¿La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona?					
36	¿En la institución educativa participan los trabajadores en la toma de decisiones, cuando es pertinente?					
37	¿Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?					
38	¿Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución?					

39	¿En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros?					
40	¿Su jefe inmediato realiza supervisiones periódicas para que realicen bien su trabajo?					
41	¿Le hacen seguimiento y monitoreo del trabajo que realiza a fin de guiarlo y encaminarlo?					
42	¿Los estándares de evaluación de su desempeño son difundidos por los directivos de la institución educativa?					

APÉNDICES

APÉNDICE 1

Estadísticas de fiabilidad CULTURA ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	24

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	90,20	47,733	,112	,815
2	89,00	37,111	,538	,800
3	87,70	45,122	,390	,803
4	87,80	48,844	,015	,815
5	89,20	34,622	,823	,768
6	87,60	47,156	,153	,814
7	87,90	47,878	,259	,809
8	87,90	46,989	,466	,804
9	87,90	47,656	,310	,808
10	88,00	49,111	,000	,813
11	89,40	34,044	,912	,759
12	89,40	34,044	,912	,759
13	88,00	49,111	,000	,813
14	88,00	49,111	,000	,813
15	87,70	46,233	,403	,804
16	87,70	46,456	,368	,805
17	87,90	47,656	,310	,808
18	87,50	45,833	,420	,802
19	88,00	47,333	,145	,814
20	87,70	47,344	,231	,809
21	87,70	47,344	,231	,809
22	88,00	49,111	,000	,813
23	87,90	47,656	,310	,808
24	87,90	47,878	,259	,809

APÉNDICE 3

BASE DE DATOS DE LA VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

ID	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24
1	2	2	5	4	1	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
2	2	1	4	5	2	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	1	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
5	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
6	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
7	1	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
8	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4
9	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	1	1	3	4	1	5	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

APÉNDICE 4

Estadística de confiabilidad CLIMA ORGANIZACIONAL

Alfa - Cronbach	N° elementos
,700	18

APÉNDICE 5

Estadísticas generales de elemento CLIMA ORGANIZACIONAL

	Media en escala cuando existe elemento suprimido	Varianza cuando existe elemento suprimido	Correlación corregida general de elementos	Alfa de Cronbach con elemento suprimido
25	68,20	11,733	,277	,688
26	68,20	13,067	-,175	,726
27	68,20	11,289	,439	,673
28	68,20	10,622	,695	,649
29	68,20	12,844	-,103	,721
30	68,20	12,400	,045	,708
31	68,20	11,511	,357	,681
32	69,20	7,956	,754	,600
33	68,20	11,733	,277	,688
34	68,20	11,511	,357	,681
35	69,60	12,711	-,059	,717
36	68,20	10,622	,695	,649
37	68,60	11,822	,112	,711
38	68,20	10,622	,695	,649
39	68,60	10,489	,445	,666
40	68,20	13,067	-,175	,726
41	68,20	11,289	,439	,673
42	68,20	12,400	,045	,708

APÉNDICE 6

DATOS VARIABLE 2: CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN

ID	ITEM 25	ITEM 26	ITEM 27	ITEM 28	ITEM 29	ITEM 30	ITEM 31	ITEM 32	ITEM 33	ITEM 34	ITEM 35	ITEM 36	ITEM 37	ITEM 38	ITEM 39	ITEM 40	ITEM 41	ITEM 42
1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5
7	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	4	4	4	3	5	4	4
8	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	5	3	5	4	4	5	4
9	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4

APÉNDICE 7



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLA DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: cuestionario que hace parte de la investigación titulada: **Cultura organizacional y clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020**

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Jiménez Medina David Joel Segundo

FORMACIÓN ACADÉMICA: Licenciado en Ciencias Administrativas

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Ventas Corporativas

TIEMPO: 4 años

CARGO ACTUAL: Asesor y Apoyo Pedagógico

INSTITUCIÓN: I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo - sullana

Objetivo de la investigación: Determinar cuál es la relación entre la cultura organizacional y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. -Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total. -Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. -Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no es claro -El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. -Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. -El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. -El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. -El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. -El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante; es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. -El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. -El ítem es relativamente importante.

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Cultura organizacional y clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
Involucramiento	¿La mayoría de los miembros de la institución educativa N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana están muy comprometidos con su trabajo?	4	4	4	4	
	¿Cada miembro de esta institución educativa cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?	4	4	4	4	
	¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución educativa?	4	4	4	4	
	¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en lugar de dejar que haga todo la dirección?	4	4	4	4	
	¿Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo de la institución educativa?	4	4	4	4	
	¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?	4	4	4	4	
Consistencia	¿El director y los coordinadores practican lo que transmiten?	4	4	4	4	
	¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?	4	4	4	4	
	¿Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?	4	4	4	4	
	¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?	4	4	4	4	

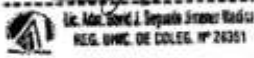
	¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta institución educativa?	4	4	4	4	
	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?	4	4	4	4	
Adaptabilidad	¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?	4	4	4	4	
	¿Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del personal que labora en la institución educativa?	4	4	4	4	
	¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros padres y estudiantes conducen a menudo a introducir cambios?	4	4	4	4	
	¿La información sobre nuestros alumnos influye en nuestras decisiones?	4	4	4	4	
	¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?	4	4	4	4	
	¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?	4	4	4	4	
Misión	¿Esta institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?	4	4	4	4	
	¿Esta institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?	4	4	4	4	
	¿El director y los coordinadores fijan metas ambiciosas pero realistas?	4	4	4	4	
	¿Las personas de esta institución educativa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?	4	4	4	4	
	¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta	4	4	4	4	

	institución educativa en el futuro?					
	¿El director y los coordinadores tienen una perspectiva a largo plazo?	4	4	4	4	
Estilo de autoridad	¿El director de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana; ejerce su poder de director para que los trabajadores realicen bien su trabajo?	4	4	4	4	
	¿Los coordinadores de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, apoyan los esfuerzos de todos los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe inmediato siempre está disponible cuando se le necesita?	4	4	4	4	
	¿En la institución educativa donde trabajo todos realizan sus labores con responsabilidad?	4	4	4	4	
Fuerzas motivacionales	¿Considero que el sueldo que me otorgan por mi trabajo es el adecuado?	4	4	4	4	
	¿En la institución educativa reconocen habitualmente la buena labor realizada?	4	4	4	4	
	¿Los premios y reconocimiento que se otorgan a los trabajadores de esta institución, son distribuidos en forma justa?	4	4	4	4	
	¿Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo?	4	4	4	4	
Comunicación	¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo?	4	4	4	4	

	¿La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona?	4	4	4	4	
Toma de decisiones	¿En la institución educativa participan los trabajadores en la toma de decisiones, cuando es pertinente?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?	4	4	4	4	
	¿Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución?	4	4	4	4	
	¿En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros?	4	4	4	4	
Control y proceso de control	¿Su jefe inmediato realiza supervisiones periódicas para que realicen bien su trabajo?	4	4	4	4	
	¿Le hacen seguimiento y monitoreo del trabajo que realiza a fin de guiarlo y encaminarlo?	4	4	4	4	
	¿Los estándares de evaluación de su desempeño son difundidos por los directivos de la institución educativa?	4	4	4	4	
	¿El director de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana; ejerce su poder de director para que los trabajadores realicen bien su trabajo?	4	4	4	4	

Calificar de 1 a 4 puntos.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		X	
VALIDEZ			
APLICABLE			SI X NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI X NO
Validado por: Jiménez Medina David Joel Segundo			Fecha: 15.01.2021
Firma:  	Teléfono: 928509575	Email: davidmedina22@outlook.com	



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

PLANILLA DE JUICIO DE EXPERTOS

Respetado Experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento: cuestionario que hace parte de la investigación titulada: **Cultura organizacional y clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020**

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto a la elaboración de las Tesis como de sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ: Valdiviezo Pérez Karina Tomasa

FORMACIÓN ACADÉMICA: Mg Ciencias de Educación Superior. Licenciada en Ciencias Administrativas

ÁREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL: Docencia universitaria

TIEMPO: 16 años

CARGO ACTUAL Coordinador de escuela

INSTITUCIÓN: Universidad San Pedro, Filial Piura

Objetivo de la investigación: Determinar cuál es la relación entre la cultura organizacional y el clima organizacional, de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel.	-Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. -Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total. -Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. -Los ítems son suficientes.
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no es claro -El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. -Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. -El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. -El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. -El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. -El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante; es decir, debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio 2. Bajo nivel 3. Moderado nivel 4. Alto nivel	-El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. -El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. -El ítem es relativamente importante.

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Cultura organizacional y clima organizacional de la I.E. N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, 2020

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES (Si debe modificarse un ítem por favor indique)
Involucramiento	¿La mayoría de los miembros de la institución educativa N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana están muy comprometidos con su trabajo?	4	4	4	4	
	¿Cada miembro de esta institución educativa cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?	4	4	4	4	
	¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución educativa?	4	4	4	4	
	¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en lugar de dejar que haga todo la dirección?	4	4	4	4	
	¿Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo de la institución educativa?	4	4	4	4	
	¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?	4	4	4	4	
Consistencia	¿El director y los coordinadores practican lo que transmiten?	4	4	4	4	
	¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?	4	4	4	4	
	¿Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?	4	4	4	4	
	¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?	4	4	4	4	

	¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta institución educativa?	4	4	4	4	
	¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?	4	4	4	4	
Adaptabilidad	¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?	4	4	4	4	
	¿Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del personal que labora en la institución educativa?	4	4	4	4	
	¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros padres y estudiantes conducen a menudo a introducir cambios?	4	4	4	4	
	¿La información sobre nuestros alumnos influye en nuestras decisiones?	4	4	4	4	
	¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?	4	4	4	4	
	¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?	4	4	4	4	
Misión	¿Esta institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?	4	4	4	4	
	¿Esta institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?	4	4	4	4	
	¿El director y los coordinadores fijan metas ambiciosas pero realistas?	4	4	4	4	
	¿Las personas de esta institución educativa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?	4	4	4	4	
	¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta	4	4	4	4	

	institución educativa en el futuro?					
	¿El director y los coordinadores tienen una perspectiva a largo plazo?	4	4	4	4	
Estilo de autoridad	¿El director de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana; ejerce su poder de director para que los trabajadores realicen bien su trabajo?	4	4	4	4	
	¿Los coordinadores de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana, apoyan los esfuerzos de todos los trabajadores?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe inmediato siempre está disponible cuando se le necesita?	4	4	4	4	
	¿En la institución educativa donde trabajo todos realizan sus labores con responsabilidad?	4	4	4	4	
Fuerzas motivacionales	¿Considero que el sueldo que me otorgan por mi trabajo es el adecuado?	4	4	4	4	
	¿En la institución educativa reconocen habitualmente la buena labor realizada?	4	4	4	4	
	¿Los premios y reconocimiento que se otorgan a los trabajadores de esta institución, son distribuidos en forma justa?	4	4	4	4	
	¿Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo?	4	4	4	4	
Comunicación	¿Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo?	4	4	4	4	

	¿La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona?	4	4	4	4	
Toma de decisiones	¿En la institución educativa participan los trabajadores en la toma de decisiones, cuando es pertinente?	4	4	4	4	
	¿Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?	4	4	4	4	
	¿Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la institución?	4	4	4	4	
	¿En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros?	4	4	4	4	
Control y proceso de control	¿Su jefe inmediato realiza supervisiones periódicas para que realicen bien su trabajo?	4	4	4	4	
	¿Le hacen seguimiento y monitoreo del trabajo que realiza a fin de guiarlo y encaminarlo?	4	4	4	4	
	¿Los estándares de evaluación de su desempeño son difundidos por los directivos de la institución educativa?	4	4	4	4	
	¿El director de la N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana N° 14781 Hildebrando Castro Pozo Sullana; ejerce su poder de director para que los trabajadores realicen bien su trabajo?	4	4	4	4	

Calificar de 1 a 4 puntos.

ASPECTOS GENERALES

ASPECTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.	X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.	X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		
Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada.		X	
VALIDEZ			
APLICABLE			SI X NO
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			SI X NO
Validado por: Valdiviezo Pérez Karina Tomasa		Fecha: 11.01.2021	
Firma: 	Teléfono: 950490644		Email: karinavevv@hotmail.com