

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Cultura organizacional en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima
metropolitana

Para optar el título profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Tania Carolina Saravia Contreras

Lima - Perú

2017

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a Dios, a mi padre que en paz descansa, sé que está presente en todo momento, a mi familia, gracias a su apoyo emocional y sincero, a mis profesores quienes me ofrecieron su aliento, motivación y paciencia para continuar con el desarrollo de mi trabajo, logrando así mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza suficiente y sabiduría para emprender mis retos, y por bendecirme en cada paso, permitiéndome así concretar mis sueños, a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haberme brindado la oportunidad de estudiar, a mis profesores y abuelos por inspirarme a ser una persona correcta y profesional.

INDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Índice Tablas.....	viii
Índice Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
INTRODUCCION.....	xiii
CAPITULO I: Planteamiento del Problema.....	15
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	15
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema General.....	17
1.2.2. Problema Específico.....	17
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo General.....	18
1.3.2. Objetivo Específico.....	18
1.4. Justificación e importancia.....	19
CAPITULO II: Marco teórico conceptual.....	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.1.1. Internacionales.....	20

2.1.2. Nacionales.....	22
2.2. Bases teóricas y Modelos.....	25
2.2.1. Evolución Histórica de la Cultura Organizacional.....	25
2.2.2. Modelos de Cultura Organizacional.....	26
2.2.2.1. Modelo Antropológico.....	27
2.2.2.2. Modelo de Bass y Abolio.....	27
2.2.2.3. Modelo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn.....	28
2.2.2.4. Diagnóstico de la Cultura Organizacional para el cambio en términos del Modelo de Valores en Competencias.....	33
2.3. Cultura Organizacional.....	33
2.3.1. Caracterización de la Cultura Organizacional.....	35
2.3.2. Elementos de la Cultura Organizacional.....	36
2.3.3. Importancia de la Cultura Organizacional.....	36
2.3.4. Funciones de la Cultura Organizacional.....	37
2.3.5. Enfoque Sistémico y Cultura Organizacional.....	37
2.3.5.1. Definición de Sistemas.....	38
2.3.5.2. Niveles de Sistemas.....	38
CAPITULO III: Metodología.....	39
3.1. Tipo de Investigación.....	39
3.2. Tipo de Diseño.....	39

3.3. Población y Muestra.....	39
3.3.1. Población.....	39
3.3.2. Muestra.....	39
3.4. Criterios de Inclusión, Exclusión.....	40
3.4.1. Criterios de Inclusión.....	40
3.4.2. Criterios de Exclusión.....	40
3.5. Identificación de la variable y su Operacionalización.....	40
3.5.1. Operacionalización de la Variable.....	41
3.6. Técnicas e instrumento de Evaluación.....	42
3.6.1. Técnica.....	42
3.6.2. Instrumento.....	42
3.6.3. Fiabilidad del instrumento.....	44
3.6.4. Análisis de datos.....	44
3.6.5. Validez y confiabilidad.....	44
CAPITULO IV: Resultados.....	46
4.1. Procesamiento de Resultados.....	46
4.2. Presentación de Resultados.....	46
4.3. Análisis y Discusión.....	61
4.4. Conclusión.....	63
4.5. Recomendación.....	64

CAPITULO V: Programa de Intervención.....	66
5.1. Denominación del programa.....	66
5.2. Justificación del problema.....	66
5.3. Establecimiento de Objetivos.....	68
5.3.1. Objetivo General.....	68
5.3.2. Objetivos Específico.....	68
5.4. Sector al que se dirige.....	69
5.5. Establecimiento de conductas problemas y metas.....	69
5.5.1. Establecimiento de conductas problemas.....	69
5.5.2. Metas.....	70
5.6. Metodología de la intervención.....	70
5.6.1. Sesiones a realizar.....	71
5.7. Instrumentos, Recursos Profesionales y materiales.....	75
5.7.1. Recursos Profesionales.....	75
5.7.2. Recursos materiales.....	75
5.8. Desarrollo del Programa.....	76
Referencias Bibliográficas.....	88
ANEXOS.....	94
Matriz de Consistencia.....	97
Carta de aceptación para la ejecución del estudio.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la Variable	
Cultura Organizacional.....	41
Tabla 2. Ficha Técnica de Cultura Organizacional.....	43
Tabla 3. Alfa de Cronbach, situación actual.....	45
Tabla 4. Alfa de Cronbach, situación preferida	45
Tabla 5. Cultura Organizacional actual.....	46
Tabla 6. Cultura Organizacional preferida.....	48
Tabla 7. Situación actual tipo Clan.....	49
Tabla 8. Situación actual tipo Adhocrática.....	51
Tabla 9. Situación actual tipo Mercado.....	52
Tabla 10. Situación actual tipo Jerárquica.....	54
Tabla 11. Situación preferida tipo Clan.....	55
Tabla 12. Situación preferida tipo Adhocrática.....	57
Tabla 13. Situación preferida tipo Mercado.....	58
Tabla 14. Situación preferida tipo Jerárquica.....	60
Tabla 15. Sesión 1 “Todos Juntos”.....	76
Tabla 16. Sesión 2 “Quienes somos, y a dónde vamos”.....	78
Tabla 17. Sesión 3 “Valorando nuestros cambios”.....	80
Tabla 18. Sesión 4 “Lideres de uno Mismo”.....	82

Tabla 19. Sesión 5 “Rumbo al cambio”	84
Tabla 20. Sesión 6 “Nuestro Propósito, ser uno solo”	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Cultura Organizacional.....	29
Figura 2. Cultura Organizacional actual.....	47
Figura 3. Cultura Organizacional preferida.....	48
Figura 4. Situación actual del tipo Clan.....	50
Figura 5. Situación actual del tipo Adhocrática.....	51
Figura 6 Situación actual del tipo Mercado.....	53
Figura 7. Situación actual del tipo Jerárquica... ..	54
Figura 8. Situación preferida del tipo Clan	56
Figura 9. Situación preferida del tipo Adhocrática.....	57
Figura 10. Situación preferida del tipo Mercado.....	59
Figura 11. Situación preferida del tipo Jerárquica.....	60

Resumen

El objetivo de este estudio es identificar la Cultura Organizacional actual y preferida en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana. La muestra estuvo conformada por 131 personas de ambos sexos pertenecientes a distintas áreas administrativas y operativas, ubicadas en la ciudad de Lima Metropolitana. Las edades de los trabajadores fluctuaron entre los 20 y 60 años de edad. El diseño aplicado es de corte transversal de tipo descriptivo no experimental, y enfoque metodológico cuantitativo. Como instrumento de medición se empleó el Cuestionario de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (2006), fundamentado en el Modelo de Valores en Competencias elaborado por los mismos autores. Los resultados evidencian dos situaciones, actual y preferida, para cada tipo de cultura, identificadas en la organización, como son Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica, teniendo mayor predominio en la situación actual la cultura tipo Clan con una fiabilidad de 0.67, y en la situación preferida la cultura tipo Mercado con una fiabilidad de 0.81.

Palabras claves: Cultura organizacional, Mercado, Adhocrática, Jerárquica, Clan.

Abstract

The objective of this study is to identify the current and preferred Organizational Culture in workers of a metalworking company in Metropolitan Lima. The sample consisted of 131 people of both sexes belonging to different administrative and operational areas, located in the city of Metropolitan Lima. The ages of the workers fluctuated between 20 and 60 years of age. The applied design is a cross section of a non-experimental descriptive type, and a quantitative methodological approach. As a measuring instrument, the Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAI) of Cameron and Quinn (2006) was used, based on the Competing Values Model prepared by the authors themselves. The results show two situations, current and preferred, for each type of culture, identified in the organization, such as Clan, Adhocrática, Mercado and Hierarchical, with a Clan-like culture with a reliability of 0.67 prevailing in the current situation, and the market type culture preferred situation with a reliability of 0.81.

Keywords: Organizational Culture, Market, Adhocrática, Hierarchical, Clan.

Introducción

Las organizaciones son el elemento fundamental de toda sociedad, debido a que éstas proporcionan el sostenimiento económico, generan bienes, empleos y servicios con el fin de compensar las insuficiencias más urgentes de una comunidad, un sector, o una nación.

Al presente la cultura organizacional ha pasado a un primer plano, de ser un aspecto superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento estratégico, esto se debe a que los actores han identificado lo determinante que resulta para una institución tener una cultura consolidada y considerablemente transmitida. El progreso de la cultura organizacional favorece a los integrantes de la organización adoptar ciertos comportamientos e inhibir otras.

Una cultura laboral con apertura y basada en las relaciones humana promueve la colaboración y conducta madura de todos los miembros de la institución; el compromiso y la responsabilidad de las personas, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Ello conlleva a las organizaciones hacia la excelencia y al éxito (Hernández, 2016).

La presente investigación trata de dejar lo más claro posible todos los conceptos y definiciones relacionados a la cultura organizacional, a través del estudio de esta variable en una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana, en donde se identifica los tipos de cultura que existen en la organización las cuales una vez determinadas permitirá conocer las características de la cultura dominante.

La investigación consta de cinco capítulos, iniciando con el capítulo I, donde se desarrolla la descripción de la realidad problemática, justificación y objetivos.

El capítulo II, se encuentra el marco teórico, el cual se señala los antecedentes Internacionales y Nacionales, conceptos, modelos teóricos, enfoques, que contribuye el sostenimiento del estudio.

El capítulo III, se indica la metodología utilizada para llevar cabo la investigación, se esclarece la naturaleza del estudio, diseño y tipo de investigación, adicional a ello

las características de la muestra seleccionada. Aquí también se menciona el instrumento de recolección de datos.

El capítulo IV se expone los resultados finales de la investigación, como también se da a conocer con las discusiones, conclusiones y recomendaciones derivadas.

El capítulo V, se especifica el plan de intervención donde se establece el cambio de la Cultura Organizacional, como procedimiento necesario para la integración de la cultura.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la realidad problemática.

La Cultura Organizacional representa un factor importante en el desarrollo de las organizaciones, es el valor fundamental que aprecian los empleados, puede favorecer la solución de problemas que presenta en su adaptación al entorno, o como también podría dificultarla. Muchos teóricos como Cameron y Quinn (2006), mencionan que las organizaciones están en constante cambio enfrentándose a situaciones que afectan el desarrollo institucional, solo las empresas que tomaron la decisión de cambiar la cultura han sobrevivido en el mercado laboral.

El trabajador que pertenece a una organización, comparte normas, valores, costumbres, hábitos y comportamientos propios para el progreso efectivo de su labor; sin embargo, no todas las organizaciones se enfocan en incorporar al trabajador a formar parte de su cultura, considerando los aspectos de adaptación a las normas y políticas como irrelevantes, por ello tendrían en cuenta que su única conexión con la organización sería el cumplimiento de sus obligaciones (Álvarez, 2017).

Esta problemática se presenta con mayor grado en el sector industrial, debido al creciente desarrollo a nivel mundial, consecuencia de la proliferación de empresas multinacionales, la globalización de la sociedad de este sector hace que los trabajadores se vinculen con la organización de forma temporal. En nuestra realidad las empresas Industriales privadas, formalmente estructuradas, cuentan con una tasa de rotación laboral de 3.2% nivel de Lima metropolitana, para empleados, y para obreros 8.8% según los estudios efectuados por el departamento de estadística del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el 2016. Esto trae como consecuencia obstáculos en las diferentes estructuras de la organización, como operativas y administrativas; ya que dificulta la ejecución de tareas a largo plazo, incumplimiento de objetivos de igual manera el ausentismo laboral, permisos personales y valores no consolidados.

Por otro lado el sentido de pertenencia del trabajador se vería afectado, puesto que el reconocimiento de sus esfuerzos no es manifestado como se espera, ocasionando problemas relacionados con la convivencia laboral, donde los trabajadores perciben un contexto cuya misión, perspectiva y valor no es coherente con la realidad laboral, por ende no se posibilita el logro de los objetivos y fines de mutuo interés (Álvarez, 2017).

Los valores en la cultura organizacional representan la manera en que se ejecutan las actividades, direccionándolos a la misión y perspectiva de la empresa, por ende estos valores deben ser asimilados, orientados, y compartidos por los miembros de la organización (Kotter y Heskett 1992).

Según Cameron y Quinn (1999), refieren que existen diferentes niveles de cultura que influyen en cada grupo social, en forma de cultura general donde se encuentran la religión, grupos comunitarios de diversas nacionalidades, y en menores niveles de culturas, donde se ubican los conceptos de género, costumbres regionales e industriales por ende los niveles de competitividad, tecnología y servicio al cliente. Cada grupo refleja sus costumbres que le fueron transmitidas, la manera de comunicarse, reglas, hábitos entre otros, por ende cada cultura cuenta con subculturas que comparten además un espacio geográfico.

La cultura en la organización de estudio, está basada por el conjunto de conductas, costumbres y formas de expresión que son interiorizadas y compartidas por el personal que trabaja en dicho grupo, entre los cuales se encuentran: las políticas, los modos, los valores y el lenguaje técnico científico. En la empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana se ha hecho énfasis en que los participantes conozcan los valores centrales como la visión, misión y objetivos de la institución, a través de carteles de información donde se da a conocer las políticas y normas de la empresa, sin embargo los constantes esfuerzos, en la mayoría de veces, no son de interés por parte del personal, siendo frecuente los problemas de rotación laboral, falta de compromiso con las normas y políticas de la organización, falta de control del personal por parte de los responsables de cada área, dificultad en la gestión de trabajos operativos de clientes, falta de oportunidades de desarrollo para los trabajadores..

Teniendo esta apreciación, se puede reafirmar sobre la importancia que tiene la cultura organizacional en cada uno de los sistemas dentro de las organizaciones, ello es el factor que relaciona el cumplimiento de objetivos con el éxito de la organización, se infiere que es la clave para garantizar el logro de sus objetivos y su éxito como organización.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la Cultura Organizacional, actual y preferida, que presentan los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación actual de tipo Clan en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación actual de tipo Adhocrática en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación actual de tipo Mercado en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación actual de tipo Jerárquica en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación preferida de tipo Clan en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación preferida de tipo Adhocrática en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la situación preferida de tipo Mercado en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?

- ¿Cuál es la situación preferida de tipo Jerárquica en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la Cultura Organizacional, actual y preferida en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos específicos

- Especificar la situación actual de tipo Clan en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.
- Especificar la situación actual de tipo Adhocrática en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.
- Describir la situación actual de tipo Mercado en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.
- Describir la situación actual de tipo Jerárquica en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.
- Determinar la situación preferida de tipo Clan en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.
- Determinar la situación preferida de tipo Adhocrática en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.
- Identificar la situación preferida de tipo Mercado en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.
- Identificar la situación preferida de tipo Jerárquica en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

1.4. Justificación e importancia

El estudio de este constructo es un tema fundamental por lo que permite a las empresas ser más competitivas, logrando obtener en cada uno de sus procesos mejoras continuas. Las organizaciones exitosas dirigen sus esfuerzos a fortalecer su cultura, en cambio otras instituciones que están en proceso efectúan fuertes cambios Organizacionales, encontrándose en una transición; por ende es importante entender que el propósito es que las personas comprendan cual es la intención de los cambios, desarrollar habilidades y estrategias blandas para un manejo efectivo del proceso y que, finalmente, logren un sentido de compromiso, contribución y productividad frente a los cambios.

Actualmente las organizaciones exitosas dirigen sus esfuerzos en mejorar su cultura puesto que consideran que es la manera correcta de llegar al éxito, como una herramienta para retener a los empleados y para fortalecer su compromiso, su moral y su productividad. Es importante mantener la cultura organizacional debido a que favorece detectar problemas en los grupos de trabajo, y tener una ideología clara para el buen funcionamiento del lugar de trabajo.

Debido a los diversos problemas relacionados a la cultura organizacional como es, el aumento de rotación laboral, disminución en la calidad del trabajo, disminución de la productividad y eficacia laboral, que son problemas que afectan en gran intensidad el desarrollo de las organizaciones y como se ha visto en el sector industrial. El presente estudio pretende identificar la situación (características) de la cultura organizacional que posee la empresa metalmecánica, basada en la teoría de Modelo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn (2006).

Por lo tanto, sería de importante el estudio de esta variable, por su notable valor a nivel global en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones orientadas a la eficiencia, eficacia y la innovación, donde los miembros reconozcan, comprendan y se identifiquen con el entorno laboral al cual pertenecen, con el objeto de compartir sueños, metas, valores, misión y perspectiva de la empresa dentro del proceso de vinculación.

CAPITULO II

Marco teórico conceptual

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

En los estudios internacionales podemos destacar a los siguientes:

Salazar (2008), realizó un estudio llamado *“Cultura Organizacional en una empresa aseguradora en Venezuela”*, este estudio se basó en el modelo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn, el tipo de esta investigación era describir la cultura Organizacional de una empresa aseguradora como también conocer el grado de homogeneidad de la variable dominante al describir las culturas específicas que se asume en este estudio. La población estuvo conformada por la totalidad de los empleados de la institución ubicado en diferentes sucursales, que son en total 284 empleados, siendo la muestra un total de 152 de los sectores Central, Occidental y Oriental, la técnica utilizada para el muestreo fue el simple y aleatorio, los resultados no arrojaron una cultura dominante, la fuerza encontrada se mantuvo igual para las dimensiones comprendidas. El instrumento Utilizado fue el OCAI de Cameron y Quinn llegando a los resultados esperados en función a las frecuencias desarrolladas en las cuatro dimensiones cuyo peso fue homogéneo.

Salazar (2013), llevó a cabo una investigación denominada *“Relación entre la Cultura Organizacional y la satisfacción laboral en el hospital Roosevelt en Guatemala”*. La muestra estuvo conformada por 46 trabajadores administrativos de dicha entidad entre hombres y mujeres cuyas edades estaban comprendidas entre 20 y 50 años, a quienes se aplicaron el instrumento que mide la cultura organizacional de Cameron y Quinn, 2006. El diseño utilizado es de tipo descriptivo transversal; el modelo de cultura dominante fue el de tipo Clan este está relacionado con constructos del tipo familiar, tradición, autodirección, trabajo en equipo, ayuda mutua y cooperación, teniendo como

conclusión que la institución alcanza sus objetivos con los recursos humanos, físicos y materiales con los que cuenta.

Jaramillo (2015), desarrolló una investigación sobre la *“Caracterización de la Cultura Organizacional de una empresa de Energía”*, teniendo como objetivo el de identificar los rasgos que determina dicha variable en la empresa GENSA S.A. de la ciudad de Manizales, Colombia. La metodología estudiada fue el de estudio de casos, a partir de los datos desarrollados por el Cuestionario de evaluación de Cultura Organizacional (OCAI), instrumento generado por Cameron y Quinn, 2006, fundamentado en el modelo de Valores en Competencias. La muestra estuvo conformada por 32 trabajadores de dicha institución de diferentes niveles jerárquicos, pertenecientes a la dirección administrativa y de logística. Los resultados fueron que la empresa en mención prevalece la cultura del tipo Jerárquica.

Parra (2014), diseñó un estudio sobre las *“Características Predominantes de la Cultura Organizacional de la Fuerza de Ventas de la empresa Susuerte S.A. en el municipio de Manizales”*, teniendo como objetivo principal identificar las características actuales de la Cultura Organizacional en la institución en mención; posteriormente efectuar un plan de intervención que desarrolle la variable de estudio. El tipo de diseño utilizado en la investigación fue el descriptivo. La muestra estuvo conformada por 256 trabajadores con contrato definido y 216 con contrato indefinido, pertenecientes al área comercial y administrativa. Los resultados indicaron que la cultura predominante, actual, es el Jerárquico con un 32.29% luego la Cultura mercado 25.81%, clan 23.37% y Adhocrática 18.56%. El instrumento utilizado fue el Cuestionario de evaluación de Cultura Organizacional (OCAI).

García (2012), efectuaron un estudio sobre el *“Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Universidades Tecnológicas Bajo el modelo de Valores en Competencias”*, en la ciudad de Celaya en México; teniendo como objetivo validar el OCAI efectuando las comparaciones en dos entidades universitarias, como también identificar la cultura dominante en ambas muestras; el tipo de investigación fue descriptivo y explicativo, cuyo diseño fue transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento y espacio determinado. La población trabajada en

ambas instituciones corresponde a la cantidad de 239 en la universidad más reciente y 254 en la más antigua. El instrumento de aplicación fue el OCAI, teniendo la validez y confiabilidad moderada, la institución reciente tuvo una cultura actual de 0.667 puntos de confiabilidad, y cultura preferida de 0.669; la institución antigua tuvo un coeficiente en la cultura actual de 0.660 y cultura preferida de 0.750. Los resultados fueron que en ambas poblaciones el tipo de cultura predominante fue el de Mercado, y como cultura preferida para una de ellas fue la Adhocrática, para la antigua y el tipo Clan para la reciente.

2.1.2. Nacionales

Según la teoría revisada existen diversas investigaciones que permite conocer de manera objetiva la variable Cultura Organizacional a nivel nacional.

Álvarez (2017), desarrollo un estudio sobre la *“Cultura empresarial en una Muestra del sector Agroindustrial en Arequipa, Ica y la Libertad”*, teniendo como propósito y objetivo general, describir las características de la variable Cultura Organizacional en una agrupación, subdivididas en tres empresas del sector agroindustrial, como también identificar las diferencias referentes a la percepción de la variable de estudio por parte de los colaboradores. El tipo de diseño utilizado fue el descriptivo, no experimental, comparativo de corte transversal. El muestreo utilizado fue no probabilístico, la cantidad de encuestados estuvo conformado por 94 trabajadores, agrupados en tres sub muestras como son las tres subunidades Organizativas, Arequipa, Ica y la Libertad. El instrumento utilizado fue el OCAI, desarrollado por Cameron y Quinn (2006), bajo el enfoque del modelo de Valores en Competencias; el cuestionario evalúa 6 dimensiones, cada dimensión comprende cuatro alternativas. En relación a su consistencia interna, Alfa de Cronbach, en las tres unidades, tuvo un nivel moderado, siendo el promedio para Clan 0.767, adhocracia 0.636, Mercado 0.783 y Jerárquico 0.688 puntos. El resultado indica que no existe consenso en la cultura organizacional actual en las tres subunidades, dos de ellas perciben la cultura orientada al tipo Mercado y la otra al tipo Clan. En cuestión a la cultura esperada las tres unidades coinciden que prefieren la predominancia de la cultura del tipo Clan.

Reyes (2015), efectuó un estudio sobre la *“Cultura Organizacional y satisfacción del personal de la industria Electro Puno”*, cuyo objetivo era desarrollar la descripción de cada variable y su relación. La muestra estaba conformada por sesenta personas de diferentes áreas de labor de la empresa en mención ubicada en la provincia de Puno. La selección de la muestra correspondía al tipo probabilística intencional. El instrumento utilizado para medir la Cultura organizacional fue el OCAI cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn, 2006, y validado por el autor del estudio, cuyo objetivo era determinar su prevalencia en dicha muestra, el nivel de homogeneidad que había en cada área.

Los resultados indican que la cultura organizacional se expresa en dicha empresa en cuatro dimensiones, Clan, jerárquica, Adhocrática y mercado, teniendo como cultura dominante Clan y Mercado. Entre las dimensiones que posee, destaca el Liderazgo Organizacional, el cual los trabajadores perciben que el grupo presenta instrumentos adecuados para facilitar guiar y enseñar a sus miembros, ello corresponde al modelo de cultura tipo Clan.

Hernández (2016), en su investigación *“La Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp”*, en la ciudad de Chiclayo; tuvo como objetivo conocer el comportamiento de cada variable en función a la otra. El método de muestreo utilizado fue el no probabilístico simple el cual estuvo conformada por 70 personas de distintas áreas de trabajo, teniendo como resultado, a través del Cuestionario de evaluación de Cultura Organizacional (OCAI), adaptado por Tamayo y Tamayo (2008); dicha organización presenta su situación Actual del tipo Mercado siendo constituida por el 90% de la muestra que está acorde y el 10% lo contrario. Respecto a su consistencia interna se obtuvo una alfa de Cronbach de 0,89 puntos, siendo aceptable para la investigación.

Zúñiga (2016), desarrolló un trabajo sobre *“Cultura Organizacional en la empresa hotelera familiar en el departamento del Cusco”* en sus cuatro sedes de la misma ciudad; en donde su objetivo de investigación fue el identificar la variable de estudio utilizando la metodología de Cameron y Quinn, 2006, basada en el Modelo de Valores en Competencias, cuyo instrumento de medición fue el OCAI propuesto por los

mismos autores; esta metodología propone cuatro tipos de culturas (Adhocrática, mercado, Jerarquía y clan) teniendo dos indicadores de acuerdo a su Flexibilidad y control de los colaboradores y según la capacidad de tomar decisiones interna y externa de los mismos. La muestra estuvo conformada por todos los colaboradores que trabajan en la organización, no probabilística intencional. El resultado obtenido sobre la cultura dominante que presenta la entidad es del tipo Jerárquica, no teniendo mucha diferencia sobre los otros tres tipos, el método estadístico utilizado fue el análisis de promedios, y procesos comparativos con otros grupos de la misma organización.

García (2017), presentó un estudio denominado “*Niveles de estrés y tipo de Cultura en Organizaciones privadas*”, cuya población estuvo conformada por 113 trabajadores de diferentes empresas del sector bancario de la ciudad de Lima Metropolitana, con edades comprendidas entre 20 y 66 años; en cuanto al género el 57% fueron mujeres y el 43% son varones, con diferentes grados de instrucción, el muestreo utilizado corresponde el no probabilístico intencional. El instrumento utilizado fue el OCAI, basada en la teoría de modelo de valores en competencias de Cameron y Quinn, 2006, en el cual distinguen cuatro tipos de cultura como Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica.

Los resultados, demuestran que el OCAI es un instrumento consistente, Cuya confiabilidad fue de 0.83 puntos para la dimensión del tipo Clan, 0.62 para Adhocrática; 0.72 para de Mercado y 0.65 para Jerárquica. La dimensión dominante en la población fue la cultura del tipo Clan, teniendo un valor superior sobre los demás tipos de cultura.

2.2. Bases teóricas y modelos.

2.2.1. Evolución Histórica de la Cultura Organizacional

La cultura comprende formas de existencias, ceremonias, artes, expresiones, formas de valores, facultades elementales del ser humano sumadas las costumbres y creencias; esta interrelación de rasgos y afectivos, describen a una sociedad o grupo social en un periodo o tiempo determinado (Álvarez, 2001).

La concepción de cultura organizacional, data en el país de Alemania que a mediados del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia (Jiménez, 2012).

A partir de este período nace la intención por el estudio de la cultura en las organizaciones y grupos, con la finalidad que puedan marchar firmemente, siendo más eficientes, logrando así cumplir la consecución de los objetivos como son, mejorar la calidad de vida e impulsar la productividad.

Hace veintiún años se entendía que las sociedades industriales eran consideradas, en su mayor parte, medios fundados para coordinar y controlar un grupo de personas, una comunidad; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. *“Las organizaciones son más que eso porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o favorables, innovadoras o conservadoras”* (Zúñiga, 2016).

En años recientes diversos investigadores del campo organizacional han concebido la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de la organización. La cultura establece la forma como funciona un grupo, una empresa, una comunidad, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, es fuente intangible donde la perspectiva adquiere su guía de acción (Rivas, 2006).

Se infiere que este constructo es aprendido y compartido por los integrantes de una sociedad con el fin de solventar los conflictos que se exhiben en la gestión empresarial.

El análisis que efectúan los investigadores sobre la Cultura Organizacional se basa en las características de esta variable que favorecen el éxito de la organización. En consecuencia, no existe una cultura “ideal”, la cultura ideal para cada organización será aquella que mejor responda a las necesidades internas de ésta y a una gestión eficaz de su relación con el entorno; uno de los elementos más importantes de una Cultura Organizacional funcional es su adaptabilidad o flexibilidad para responder a las insuficiencias Organizacionales (Salazar, 2008).

2.2.2. Modelos de Cultura Organizacional

El sistema que un Gerente sustenta en una organización está formado generalmente por las suposiciones que éste tiene de las personas y por las interpretaciones que hace de las situaciones. Como los gerentes tienden a actuar, según piensan, el modelo subyacente que prevalece en la administración de una empresa determina el ambiente. Los modelos varían de una empresa u institución a otra y también dentro de sus departamentos (Montufar, 2008).

Para comprender la magnitud más importante de la cultura organizacional es necesario identificar y usar un modelo teórico que enfoque la búsqueda de dimensiones culturales claves (García, 2012). Los modelos encontrados no son totalmente incluyentes; el modelo en que se basa el estudio debe tener la predisposición de describir la realidad con la mayor amplitud necesaria, ser efectivo para que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones planteadas. Existen varios modelos de la cultura organizacional como son, según García (2012), el Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009) el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2000 y 2001), el Modelo de Schein (2010), y el Modelo de los Valores en Competencias (Cameron y Quinn, 2006). Estableciendo la forma en cómo piensan, actúan, procesan y transmiten la información las personas al interior de la organización en términos de valores y premisas fundamentales.

2.2.2.1. Modelo Antropológico

Las organizaciones se entienden como culturas. (Smircich, 1983) Afirma que las organizaciones son entendidas y analizadas en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos, dentro de estos modelos hay dos enfoques:

a) Enfoque cognitivo.

El principal representante de este enfoque es (Goodenough, citado por Arbaiza, 2010) para quien la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidas, la cultura es una característica que posee las organizaciones, por lo tanto, puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables. La finalidad del investigador es identificar las reglas y creencias para entender como los miembros ven y describen su organización (Álvarez. 2001).

b) Enfoque simbólico.

(Geertz, 1987) es el principal representante de este enfoque según el cual se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, productos de las interacciones y negociaciones de las personas dentro de un grupo. Las organizaciones no tienen cultura, sino que son “cultura”, ya que ven la cultura como una metáfora radical.

2.2.2.2 Modelo de Bass y Abolio

Los esquemas de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes (Castro y Lupano, 2005). Por otra parte Bass y Abolio (1992), refieren un modelo relacionado con el liderazgo, proponiendo a continuación dos tipos de cultura organizacional:

a) Cultura transaccional:

Este tipo de culturas posee estructuras burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación predecibles en donde importan más los intereses de la organización, que de los empleados.

b) Cultura transformacional:

Este tipo de organizaciones tienden a ser más flexibles, informales y dinámicas, alentándose en el trabajo en equipo. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos.

2.2.2.3. Modelo de los Valores en Competencias de Cameron y Quinn (MVC)

El presente modelo tiene como propósito valioso el diagnosticar la Cultura Organizacional y preparar el cambio (Cameron y Quinn, 2006), permitiendo establecer la manera en cómo piensan, actúan y procesan la información las personas al interior de la Organización en términos de valores y premisas fundamentales. El modelo se establece en dos ejes importantes que a manera de cartesianos se cruzan formando cuatro cuadrantes con sus respectivos ideales de cultura (Hernández, 2016).

El primer eje diferencia criterios relacionados a la flexibilidad y dinamismo del orden y control: la flexibilidad y discreción se dan en organizaciones donde sus miembros tienen cierto grado de empoderamiento, y varían sus decisiones y comportamiento de acuerdo a las circunstancias que se dan; mientras que el orden y control evita los desvíos y da preferencia a lo ya establecido, ya que se prefiere o se necesita trabajar de esta manera (Salazar, 2008).

El segundo eje diferencia dos criterios de dirección, una de orientación interna contra los criterios de orientación externa. La orientación interna se refiere a la toma de decisiones enfatizada en la organización y la integración de sus trabajadores. Por otro lado, la orientación externa enfatiza la competencia y la diferenciación frente a otras compañías.

Estos estilos se cruzan para formar cuatro cuadrantes que forman el Modelo de Valores en Competencias:

Para Quinn y Rohrbaugh (1981) estas dos orientaciones forjaron los cuadrantes, cada uno representando un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional.

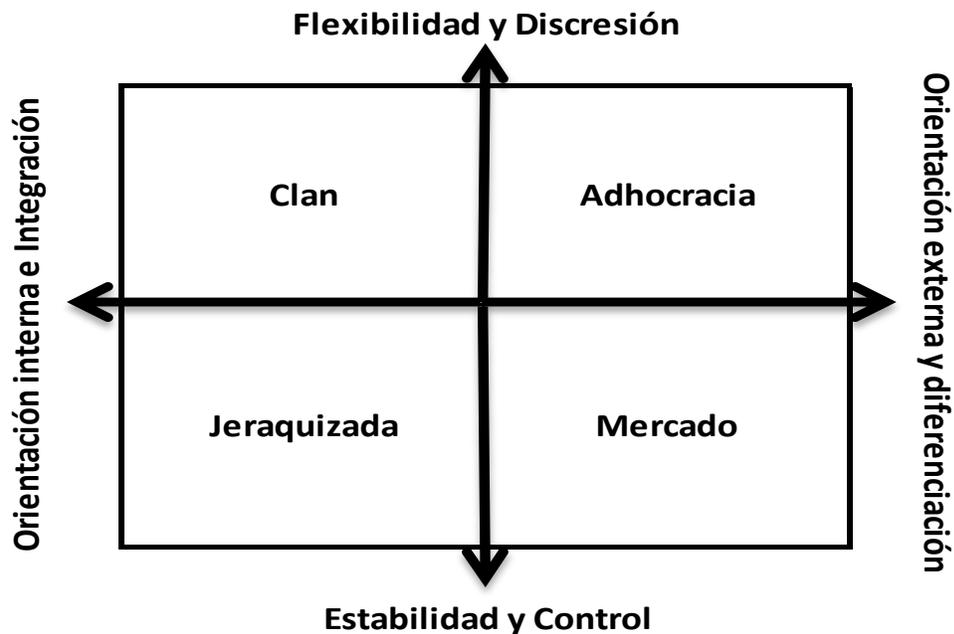


Figura 1. Tipos de Cultura Organizacional.

Fuente: Diagnostico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de valores en competencias (García, 2012).

Modelo de los Valores en Competencias (MVC), La cultura tipo clan tiene orientación interna y control flexible. Se determina por valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, desarrollo de los miembros, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso (García, 2012). Su nombre, clan, se debe a su similitud con una organización familiar. La cultura jerárquica se presenta con orientación interna y control estable; se fundamenta en reglas, especialización, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. Las metas de la organización a largo plazo son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia; la cultura de mercado muestra orientación externa y control estable. Funciona como un mercado

en sí misma. Los valores centrales son la competitividad y la productividad (García, 2012). La cultura Adhocrática tiene flexibilidad y orientación externa, se relaciona con la toma de decisiones de manera espontánea, basándose en la toma de riesgos por cada situación.

a) Cultura Clan

La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten creencias y valores. Los líderes o responsables se consideran mentores, asumen el papel de tutor, consejero y hasta casi figura paternal de todos y cada uno de sus componentes, no sólo desde un punto de vista emocional, sino también en actividades que requiera la toma de decisión. El estilo de dirección que se desarrolla en este tipo de cultura, basa su estrategia en el consenso y participación de todos los que la componen. La organización es unida por la lealtad o la tradición, se orienta por el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar (Cotes, 2013).

b) Cultura Jerárquica

Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El conjunto administrador se constituye como elemento inclusivo de la estructura, coordinando, organizando y arriesgando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que intervienen con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa (García, 2012). Otro rasgo característico de este tipo de cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la

permanencia y estabilidad de los mismos. Su logro final, por tanto, gira entorno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de cantidades (Hernández, 2016).

c) Cultura de Mercado

Se caracteriza por el nivel de competitividad, energía y orientación hacia las ganancias que sobresalen en toda organización. La institución es una entidad orientada completamente a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve e incentiva a que los perfiles de sus miembros sean competitivos, tanto externo como interno, por consiguiente, en la obtención de resultados en tiempo y forma. En este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”.

La organización no se enfoca en la lealtad; en lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social; la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros (Hernández, 2016).

d) Cultura Adhocrática

Es una organización de tipo transversal, siendo un lugar muy dinámico, donde surgen cambios rápidos e imprevistos. La innovación y la creatividad son frecuentes. La institución se orienta por el crecimiento, generar nuevos productos y ser líderes de su área. Se estimula la creatividad y libertad del intelecto (Zúñiga, 2016).

La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo

de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva (Sánchez, 2013).

Los cuatro tipos de cultura, pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos (Salazar, 2008) como son:

1. Las características dominantes de la organización; hace referencia a cómo, funcionalmente, la organización se desarrolla en su conjunto.
2. El liderazgo Organizacional; es el estilo de liderazgo que caracteriza a la institución el cual instruye y guía a los demás.
3. Administración de Recursos Humanos, indica cuales son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo.
4. Unión Organizacional; es el mecanismo de la organización que favorece al grupo a permanecer unida.
5. Énfasis estratégico; indica las áreas que orientan la estrategia de la organización.
6. Criterio de Éxito; hace referencia a como se define el triunfo en la organización y que se recompensa y elogia.

Asimismo, Cameron & Quinn (1999), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total y el rol de recursos humanos, puede ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización.

2.2.2.4. Diagnóstico de la cultura organizacional para el cambio en términos del Modelo de Valores en Competencias

El diagnóstico es la evaluación de la cultura organizacional existente y su impacto en las estructuras y estrategias actuales para determinar los desajustes, fallas y errores a corregir (Cameron y Quinn, 2011). Requiere el análisis de los supuestos, premisas, valores, normas y creencias.

El Modelo de Valores en Competencias, provee un retrato de las suposiciones con las cuales la organización opera o los valores son caracterizados. No hay tipos de culturas correctas o equivocadas. Cada organización podrá ser descrita por una serie de diferentes respuestas. Sin embargo, es tan correcto como tan fielmente se responda a los ítems y en esta medida, los resultados del diagnóstico de la cultura serán posibles y precisos (Cameron y Quinn, 2011).

2.3. Cultura Organizacional

Sobre este tema, han escrito y debatido muchas ideas, algunas completamente antagónicas, otras parcialmente coincidentes y por último algunas muy similares.

Una de las definiciones más aceptadas para cultura organizacional es la de Schein (1984), la cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que pueden ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de descubrir, pensar y sentir.

El concepto de cultura se distingue en tres niveles como son, artefactos, valores y presunciones básicas. La fortaleza de su argumento radica en que la cultura representa la pertenencia de un grupo, lo que podría indicar la existencia de aceptación en significados compartidos entre los miembros y la inexistencia de sentimiento de ambigüedad, o la consistencia de ambos (Reyes, 2015).

Según Cameron y Quinn (1999), la Cultura Organizacional representa “como son las cosas por aquí”, refleja la ideología dominante que las personas llevan dentro de

sus cabezas, transmite un sentido de identidad a los empleados, proporciona de manera no escrita e implícita sobre cómo se llevan bien en la organización, y mejora la estabilidad del sistema social que experimentan, Zúñiga (2016).

Golden (1992), describe a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido por los miembros que comparten una misma organización, utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones como también las de otros.

Serna (2003), argumenta que “Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad.” Esta idea la complementa cuando dice que “La cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”.

Robbins (2004), Indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son, según Robbins (1996):

- Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud en las actividades que son responsables, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

- Estabilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Chiavenato (2004), define a cultura de una sociedad “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de una conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”.

Fishman (2004), afirma que el 70% de la Cultura Organizacional en una empresa u organización depende del Gerente o de quien se encargue a su vez de la dirección, es decir de sus valores, actitudes, creencias, comportamientos, hábitos de la personalidad del gerente. Manifestado a su vez en aspectos como: Trabajo en equipo, Creatividad, Motivación, Justicia, Integridad, Independencia, Libertad de máscaras emocionales, Control del Ego.

2.3.1. Características de la Cultura Organizacional

Según Robbins (2006), en la cultura organizacional se puede encontrar las siguientes características.

- a) Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros de un grupo mantienen un lenguaje común, conocimientos propios y rituales relacionados con la conducta y las diferencias entre ellos.
- b) Normas: Son esquemas de conductas que incluyen la forma con respecto a la manera de hacer las cosas en las distintas actividades.
- c) Valores Dominantes: son valores básicos que caracteriza la organización y que espera que sus participantes interactúen.
- d) Filosofía: Son las políticas, pautas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los miembros de una organización.

- e) Reglas: Son políticas, establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización, la forma en cómo conducirse.
- f) Clima de la Organización: Es la impresión que transfiere el lugar físico, la forma en que interactúan los miembros de un grupo, el trato que unas personas dan al resto.

2.3.2. Elementos de la Cultura Organizacional

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros (García, 2017).

Los valores: Son ideologías fundamentales que dirigen la conducta desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

Costumbres: Se describe como el hábito o conjunto de usos que posee un país, grupo o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

Ritos: Son sucesiones repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización.

Historias: Está conformado por los cuentos, anécdotas, experiencias que circulan en la mayoría de las empresas, los cuales explican hechos referentes a los fundadores, a ello se incluye las decisiones que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia (Robbins, 1996).

2.3.3. Importancia de la Cultura Organizacional

Según (Davis y Newstrom, 2003), las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. La comprensión de la cultura organizacional favorece a los nuevos empleados a interpretar lo que sucede dentro de la organización,

ya que les ofrece un importante argumento para hechos que de otro modo parecerían confusos (Salazar, 2013).

Por otro lado, asumen la atención, transfieren una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

2.3.4. Funciones de la Cultura Organizacional

La función de la Cultura Organizacional no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia modos de acción que acuerdan a la organización y a sus objetivos (Lucas, 1997).

- Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Aumenta la estabilidad de Sistema.
- Finalmente, crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

2.3.5. Enfoque Sistémico y Cultura Organizacional

La teoría general del enfoque de sistemas tiene como autor principal a Karl Ludwig Von Bertalanffy quien elaboró este enfoque en la década de los años 40, con el propósito de brindar un esquema amplio en las ciencias, cambió la tendencia lógica en distintas disciplinas entre ellas naturales y sociales teniendo así influencia sobre la psicología, como consecuencia el origen de una nueva teoría de la comunicación Humana (Segredo, 2015).

2.3.5.1. Definición de sistemas

Según Von (1968), es un conjunto de elementos que interactúan entre sí a través de una estructura; esta relación se desarrolla en diferentes sistemas como en seres vivos y sistemas informáticos; estas formas de relación se identifican o reconocen por las estructuras y funcionalidades, cada una de ellas comprende un sistema entrada, proceso, salida y finalmente la retroalimentación para el control del resultado.

2.3.5.2. Niveles de sistemas

Según Von (1968), los sistemas se dividen de acuerdo a su nivel de complejidad como son:

- a) Sistema. La interacción se presenta a nivel familiar, puede ser conceptual o material.
- b) Subsistema. Es el medio donde se desarrolla el sistema, posee los conjuntos o elementos relacionado entre sí en un nivel exterior con su medio ambiente.
- c) Suprasistema. Es un sistema a nivel macro que contiene otros sistemas menores, los niveles de organización se refieren al orden y forma desde lo más simple a lo más complejo.

Segredo (2015), considera la relación del enfoque sistémico con la cultura organizacional necesaria para prever las relaciones de los sistemas y subsistemas y su impacto en la organización; ello brinda un carácter integrador del comportamiento organizacional como un sistema. Se infiere que la Cultura Organizacional refiere características, como sistemas, del trabajo que son identificadas por los trabajadores de forma directa o indirecta.

CAPITULO III

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La investigación efectuada es de tipo descriptivo no experimental, de enfoque cuantitativo, no pretende manipular variables, solo trata de describir, conocer las características del hecho suscitado, la medición es como se presenta la muestra en su contexto natural para su posterior análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2 Diseño de investigación

El diseño utilizado es de tipo transversal, este diseño es utilizado para analizar y conocer las características, rasgos propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado de tiempo (Carrasco, 2005).

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población estuvo conformada por los colaboradores de diferentes áreas de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana, siendo un total de doscientos trabajadores, de los cuales se consideró una muestra para el desarrollo del estudio.

3.3.2 Muestra.

La muestra elegida para la presente investigación estuvo representada por ciento treinta y un colaboradores pertenecientes a distintas áreas laborales. La técnica utilizada para el muestreo fue el no probabilística intencional.

3.4. Criterios de inclusión, exclusión

3.4.1. Criterios de inclusión

Fueron considerados todos los trabajadores que estuvieron laborando en la ciudad de Lima Metropolitana, con edades comprendidas entre los veinte a sesenta años de edad, cuyo tiempo de permanencia en la organización se tomó en cuenta de seis meses en adelante.

3.4.2. Criterios de exclusión

No fueron considerados los trabajadores que se encontraban laborando fuera de la ciudad de Lima Metropolitana, puesto que su permanencia en la empresa es eventual por la misma naturaleza del trabajo que fueron contratados.

3.5. Identificación de la variable y su Operacionalización

3.5.1. Identificación de la variable

- Cultura Organizacional

3.5.2. Operacionalización de la variable

En el siguiente cuadro se presenta la Operacionalización de dicha variable en función al Modelo en Competencias de Valores de Cameron y Quinn (2006).

Tabla 1

Operacionalización de la variable Cultura Organizacional

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	TIPOS	SITUACION	DIMENSIONES	ITEM
CULTURA ORGANIZACIONAL	Conjunto de Habitos y Conocimientos adquiridos a través de patrones comportamentales (Cameron y Quinn, 1999)	Puntaje obtenido por el instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI)	CLAN	ACTUAL	- Características dominantes	1A
					- Liderazgo organizacional	2A
					- Administración de Recursos Humanos	3A 4A
				PREFERIDA	- Unión de la organizacional	5A
					- Énfasis estratégico	6A
					- Criterio de éxito	
			ADHOCRATICA	ACTUAL	- Características dominantes	1B
					- Liderazgo organizacional	2B
					- Administración de Recursos Humanos	3B 4B
				PREFERIDA	- Unión de la organizacional	5B
					- Énfasis estratégico	6B
					- Criterio de éxito	
		MERCADO	ACTUAL	- Características dominantes	1C	
				- Liderazgo organizacional	2C	
				- Administración de Recursos Humanos	3C 4C	
			PREFERIDA	- Unión de la organizacional	5C	
				- Énfasis estratégico	6C	
				- Criterio de éxito		
			JERARQUICA	ACTUAL	- Características dominantes	1D
					- Liderazgo organizacional	2D
					- Administración de Recursos Humanos	3D 4D
				PREFERIDA	- Unión de la organizacional	5D
					- Énfasis estratégico	6D
					- Criterio de éxito	

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

3.6.1. Técnica

Para la recolección de datos en esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, es una herramienta de investigación social para la recolección de datos, aplicando preguntas de manera indirecta o directa a las personas que conforman la unidad de análisis (Carrasco, 2005).

3.6.2. Instrumento

Para la obtención de datos con respecto a la cultura organizacional, se utilizó el Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI por sus siglas en inglés). Este instrumento está basado en el modelo teórico de Valores en Competencias (MVC) explicado en los estudios sobre cultura Organizacional de Cameron y Quinn (2006).

Es un cuestionario de 24 ítems, que requiere que los individuos respondan de acuerdo a su percepción seis preguntas con cuatro opciones de respuesta cada una, en escala ipsativa; brinda opciones a cada situación que necesariamente el evaluado tiene que elegir (Aguado citado por Álvarez, 2017). La persona divide 100 puntos entre cada pregunta, otorgando un puntaje mayor a la alternativa que se asemeje más a la organización, según situación corresponda.

El OCAI está diseñado para identificar la cultura actual de una organización, asimismo la cultura que los miembros prefieren dentro de su organización para desarrollar mejor las funciones y enfrentar posibles cambios en el futuro. Así el instrumento consta de dos partes una para analizar la organización actual y la otra para evaluar la cultura organizacional deseada. El presente estudio considera ambas percepciones actual y preferida de los trabajadores hacia la organización.

El instrumento de evaluación de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn consta de 24 ítems, mide cuatro tipos de cultura como son (A) Clan, (B) Adhocrática, (C) Mercado y (D) Jerárquica, subdividido en seis dimensiones claves los cuáles son (1) Características dominantes, (2) Liderazgo, (3) Administración de Recursos

Humanos, (4) Unión de la organización, (5) Énfasis estratégico y (6) Criterio de éxito, cada una de ellas consta de cuatro alternativas que refieren a los cuatro tipos de cultura.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de las seis dimensiones, teniendo en cuenta los ítems que corresponden a cada tipo de cultura, identificadas con las letras A, B, C y D por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra (A) Clan, por cada dimensión se suman (1A + 2A + 3A + 4A + 5A + 6A) y se dividen entre 6, y así con las demás letras (B) Adhocrática , (C) Mercado y (D) Jerárquica para obtener los promedios por cada tipo de cultura.

Tabla 2

Ficha Técnica.

FICHA TECNICA	
Autor	Cameron y Quinn (2006)
Objetivo	Diagnóstico de la Cultura Organizacional
Adaptado América Latina	Ana Salazar (2008)
Adaptado al Perú	Álvarez M., Aylas F., Villafana L., y Villafuerte L. (2017).
Validado en Perú	Gladys García (2017)
Administración	Individual y Colectivo
Aplicación	Todo público (16 a 60 años de edad)
Duración	10 a 15 minutos
Características	La prueba consta de 24 Ítems, dividida en seis factores. Cada ítem mide en escala ipsativa la situación de la cultura.

Fuente: Elaboración propia

3.6.3 Fiabilidad del instrumento

El Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI), ha sido utilizado por miles de organizaciones, de diferentes tramos industriales para evaluar la cultura organizacional de forma exitosa e incluso para identificar oportunidades de cambio y mejoras, al establecer planes de acción que permitan a la organización dirigirse hacia la cultura preferida o deseada.

Para identificar el tipo de cultura al interior de una organización de una manera Confiable, es necesario aplicar un instrumento que permita medir y diagnosticar la Cultura Organizacional. Una medición de la cultura debe ser práctica, oportuna, Incluyente, mixta, administrable y válida (Cameron y Quinn, 2006).

3.6.4. Análisis de Datos

Para efectuar el análisis de datos, se utilizó como herramienta el sistema SPSS versión 22.

El primer paso a seguir fue la revisión de cada una de las pruebas que fueron tomadas, validar que cada respuesta brindada por los trabajadores puntúe un total de 100 en total. Se verificó que la información adicional requerida haya sido debidamente completada como área de trabajo y sexo. Consecuente a ello se incorporó la información al Excel, para luego ser exportada al SPSS con los indicadores para determinar la Cultura Organizacional dominante. Las variables se registraron del tipo numérico.

3.6.5. Validez y Confiabilidad

Para el proceso de validación, García (2016) utilizó la validez de constructo por cada tipo de Cultura, efectuando el análisis de Kolmogorov Smirnov, obteniendo tres factores con distribución normal como Adhocrática, Mercado y Jerárquica; por otra parte, la cultura tipo Clan obtuvo la distribución no normal. Por consiguiente, la correlación de Pearson, concluyendo que el cuestionario OCAI cuenta con los parámetros de validez necesario.

Para la confiabilidad del instrumento, en el presente estudio, se calculó a través del método de consistencia interna de Alfa de Cronbach para cada grupo de cultura, obteniendo los siguientes valores.

Tabla 3

Alfa de Cronbach, para la situación actual

	ALFA DE CRONBACH
CLAN	0.672
ADHOCRACIA	0.756
MERCADO	0.655
JERARQUICA	0.568

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Alfa de Cronbach, para la situación preferida

	ALFA DE CRONBACH
CLAN	0.655
ADHOCRACIA	0.697
MERCADO	0.817
JERARQUICA	0.527

Fuente: Elaboración propia

Se observa en las tablas 3 y 4, que los índices de confiabilidad de consistencia interna, Alfa de Cronbach, se encuentran entre los niveles moderados y altos, 0.52 y 0.81 para ambas situaciones de la Cultura Organizacional, actual y preferida.

CAPITULO IV

Procesamiento, Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 Procesamiento de Resultados

Para desarrollar el Análisis estadístico de la investigación se procedió a efectuar con el programa SPSS. Versión 22, consecuentemente a la elaboración de tablas, figuras e interpretaciones.

4.2 Presentación de Resultados

Describir el tipo de Cultura Organizacional, actual y preferida, que presentan los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana

Objetivo General.

Determinar la Cultura Organizacional, actual y preferida en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 5

Cultura Organizacional actual

TIPOS DE CULTURA	ACTUAL
CLAN	26.2%
ADHOCRATICA	23.7%
MERCADO	25.3%
JERARQUICA	24.9%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

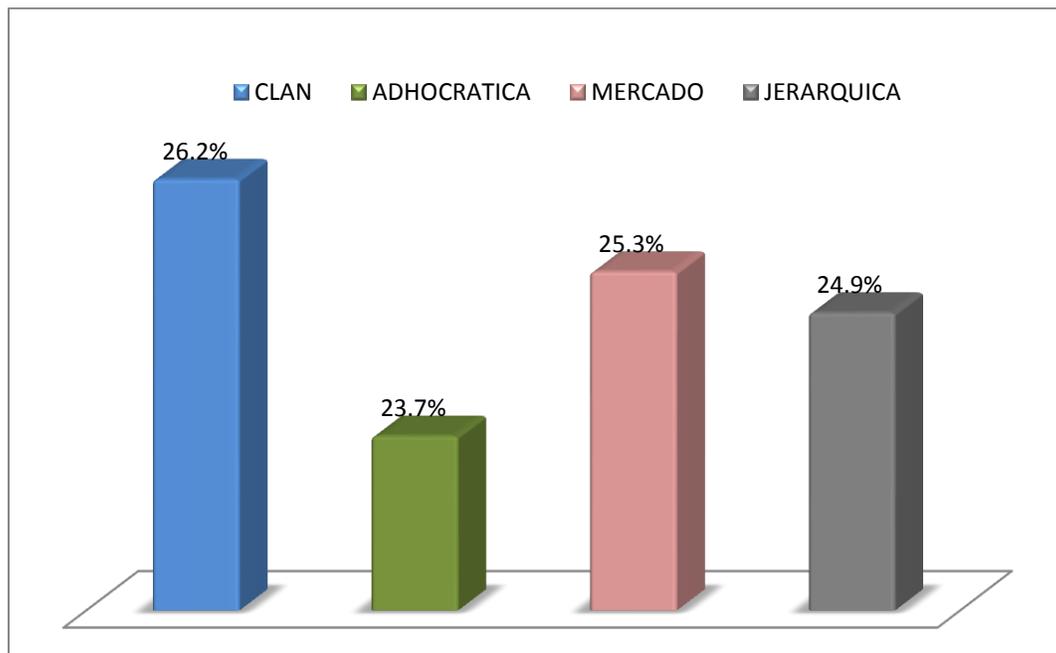


Figura 2. Cultura Organizacional actual

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Dado el resultado presentado en la tabla 5 y figura 2, la empresa metalmecánica de Lima Metropolitana, evidencia como rasgo actual más característico de la cultura organizacional el tipo Clan, con una puntuación de 26.2%, seguido por el tipo Mercado con 25.3%, luego el Jerárquico con 24.9%, finalmente la Adhocrática con 23.7%.

Tabla 6

Cultura Organizacional preferida.

TIPOS DE CULTURA	PREFERIDA
CLAN	24.5%
ADHOCRATICA	21.2%
MERCADO	30.1%
JERARQUICA	24.2%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia

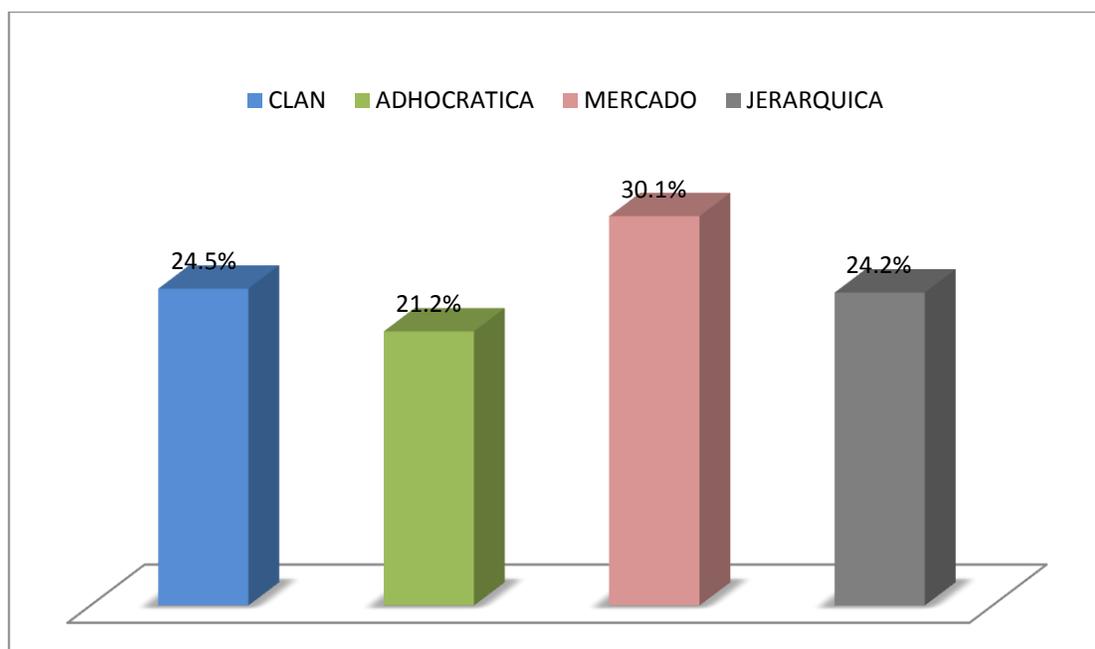


Figura 3. Cultura Organizacional preferida

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En cuanto al tipo de cultura preferida su orientación corresponde a la cultura Mercado, evidenciándose en el resultado preferido una puntuación de 30.1, continuamente el tipo clan con 24.5%, seguido el tipo Jerárquico con 24.2%, y el tipo Adhocrática con 21.2%.

Objetivo específico N 1.

Especificar la situación actual de tipo Clan en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 7

Situación actual del Tipo Clan

DIMENSIONES	CLAN
Características dominantes	27.6%
Liderazgo Organizacional	26.4%
Administración de Recursos Humanos	27.4%
Unión Organizacional	26.9%
Énfasis Estratégico	23.6%
Criterios de Éxito	25.2%
Promedio	26.2%

Fuente: Elaboración propia

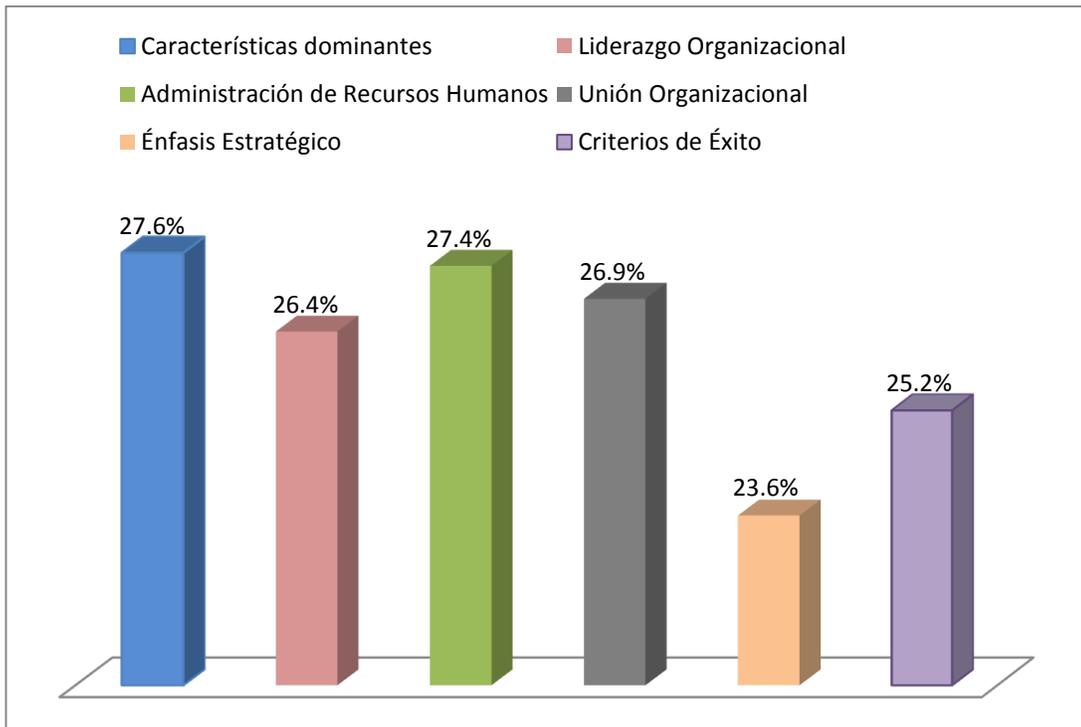


Figura 4. Situación actual del Tipo Clan

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se aprecia que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional actual del tipo Clan se encuentra en Características Dominantes, siendo representada por 27.6% con respecto a la media de la muestra.

Consideraran que entre las Características dominantes reconocen que la organización es un lugar muy personal, es como una familia donde las personas disfrutan de la compañía de otros.

Objetivo específico N 2.

Especificar la situación actual de tipo Adhocrática en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana.

Tabla 8

Situación actual del tipo Adhocrática

DIMENSIONES	ADHOCRATICA
Características dominantes	23.9%
Liderazgo Organizacional	23.3%
Administración de Recursos Humanos	21.7%
Unión Organizacional	24.3%
Énfasis Estratégico	24.2%
Criterios de Éxito	24.8%
Promedio	23.7%

Fuente: Elaboración propia

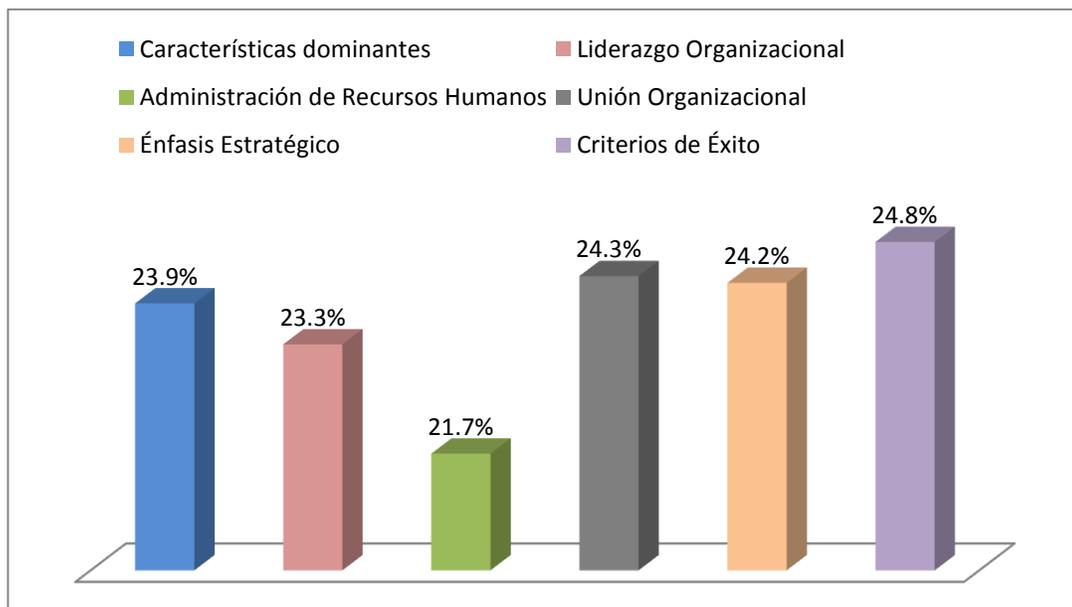


Figura 5. Situación actual del tipo Adhocrática

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se aprecia que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional actual del tipo Adhocrática se encuentra en Criterios de éxito, siendo representada por 24.8% con respecto a la media de la muestra.

Se considera que el criterio del éxito de la organización se basa generalmente en los constantes cambios ante las situaciones de riesgo, como una medida para la obtención del logro de los objetivos.

Objetivo específico N 3.

Describir la situación actual de tipo Mercado en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 9

Situación actual del Tipo Mercado

DIMENSIONES	MERCADO
Características dominantes	24.8%
Liderazgo Organizacional	25.0%
Administración de Recursos Humanos	27.1%
Unión Organizacional	24.1%
Énfasis Estratégico	25.6%
Criterios de Éxito	24.9%
Promedio	25.3%

Fuente: Elaboración propia

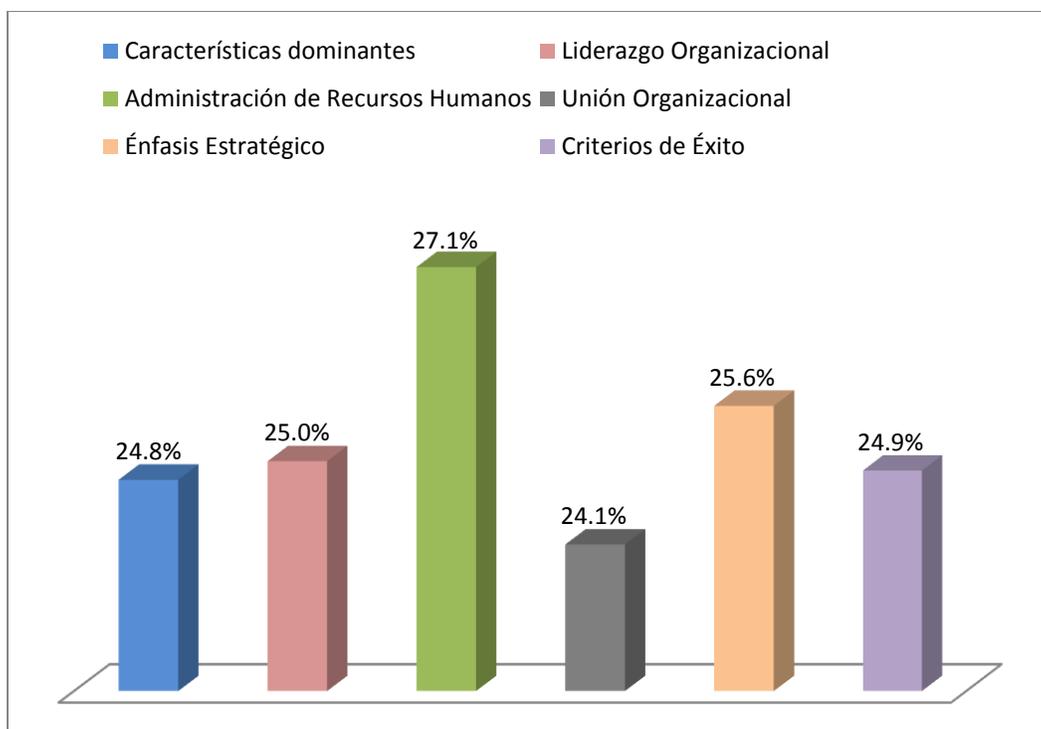


Figura 6. Situación actual del tipo Mercado

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se aprecia que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional actual del tipo Mercado se encuentra en Administración de Recursos Humanos, siendo representada por 27.1 % con respecto a la media de la muestra.

Se infiere que la organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras y que le gusta tomar decisiones, consideran que la organización es muy estructurada y controlada donde generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.

Objetivo específico N 4.

Describir la situación actual de tipo Jerárquica en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana.

Tabla 10

Situación actual del tipo Jerárquica

DIMENSIONES	JERARQUICA
Características dominantes	23.7%
Liderazgo Organizacional	25.3%
Administración de Recursos Humanos	23.8%
Unión Organizacional	24.7%
Énfasis Estratégico	26.6%
Criterios de Éxito	25.1%
Promedio	24.9%

Fuente: Elaboración propia

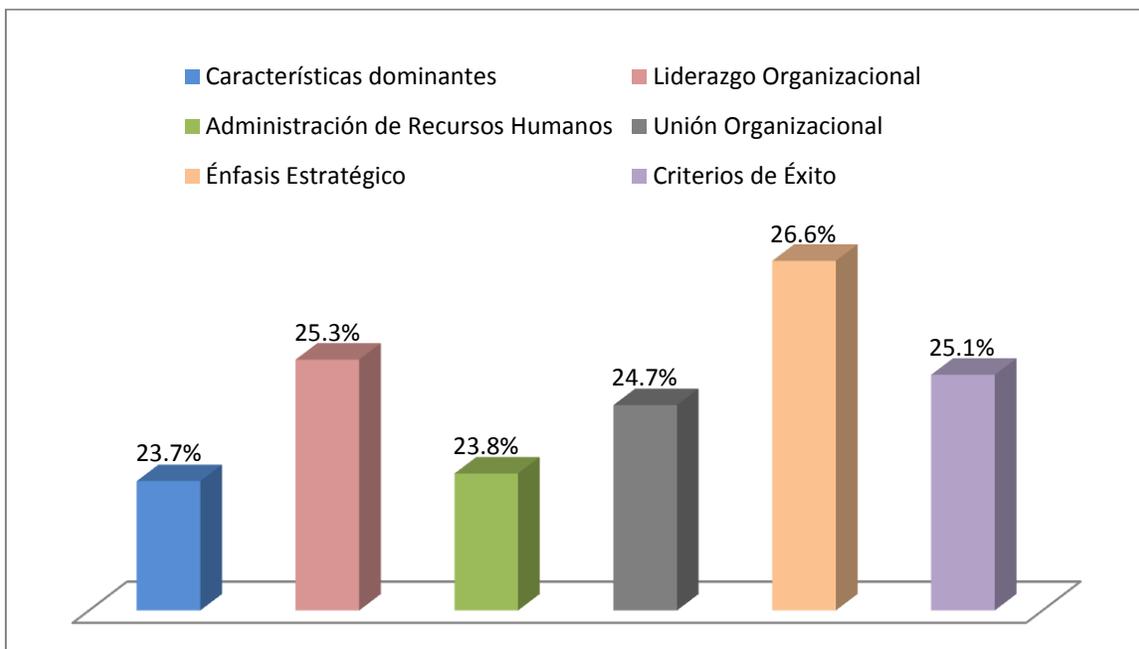


Figura 7. Situación actual del tipo Jerárquica

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se aprecia que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional actual del tipo Jerárquico se encuentra en Énfasis estratégico, siendo representada por 26.6 % con respecto a la media de la muestra.

Se deduce que la organización reconoce y enfatiza el hacer acciones competitivas y posicionarse en el mercado, adquiriendo nuevos recursos y desafíos. Como la búsqueda de oportunidades son valoradas.

Objetivo específico N 5.

Determinar la situación preferida de tipo Clan en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 11

Situación preferida del tipo Clan.

DIMENSIONES	CLAN
Características dominantes	21.5%
Liderazgo Organizacional	25.1%
Administración de Recursos Humanos	27.2%
Unión Organizacional	28.0%
Énfasis Estratégico	21.7%
Criterios de Éxito	23.2%
Promedio	24.5%

Fuente: Elaboración propia

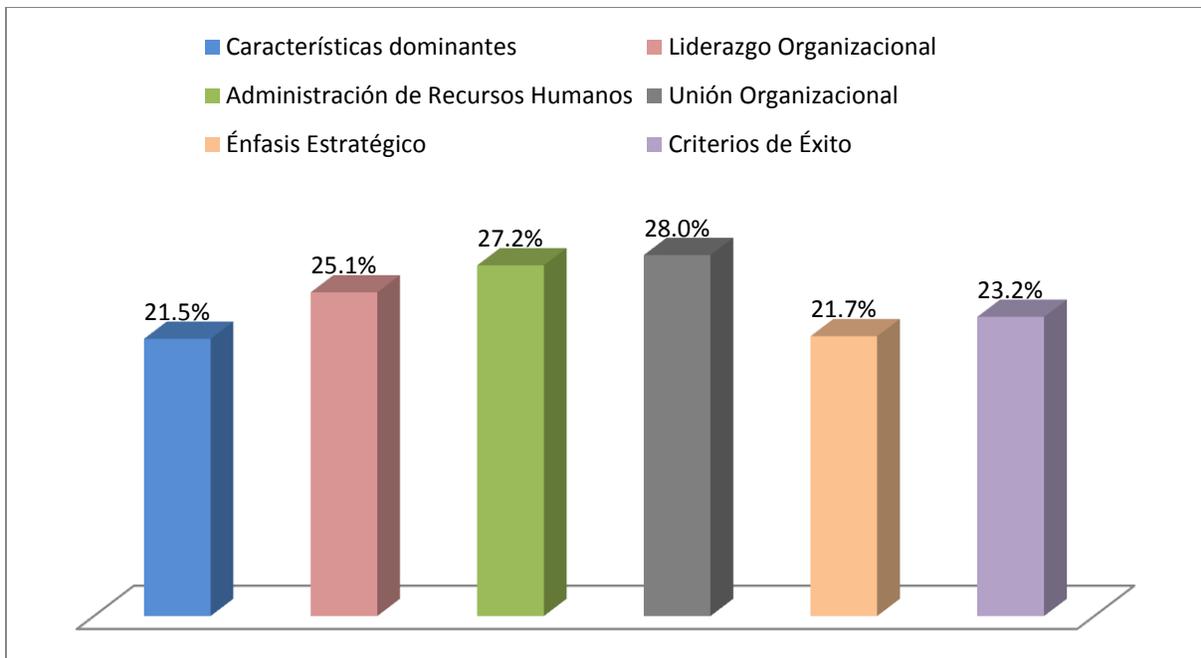


Figura 8. Situación preferida del tipo Clan

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se describe que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional preferida del tipo Clan se encuentra en Unión organizacional, siendo representada por 28.0 % con respecto a la media de la muestra.

Se infiere que la dimensión Unión de la Organización es un lugar muy personal, es como una familia donde consideran que lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua.

Objetivo específico N 6.

Determinar la situación preferida de tipo Adhocrática en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana.

Tabla 12

Situación preferida del tipo Adhocrática.

DIMENSIONES	ADHOCRATICA
Características dominantes	21.2%
Liderazgo Organizacional	20.5%
Administración de Recursos Humanos	18.2%
Unión Organizacional	20.8%
Énfasis Estratégico	22.7%
Criterios de Éxito	23.9%
Promedio	21.2%

Fuente: Elaboración propia

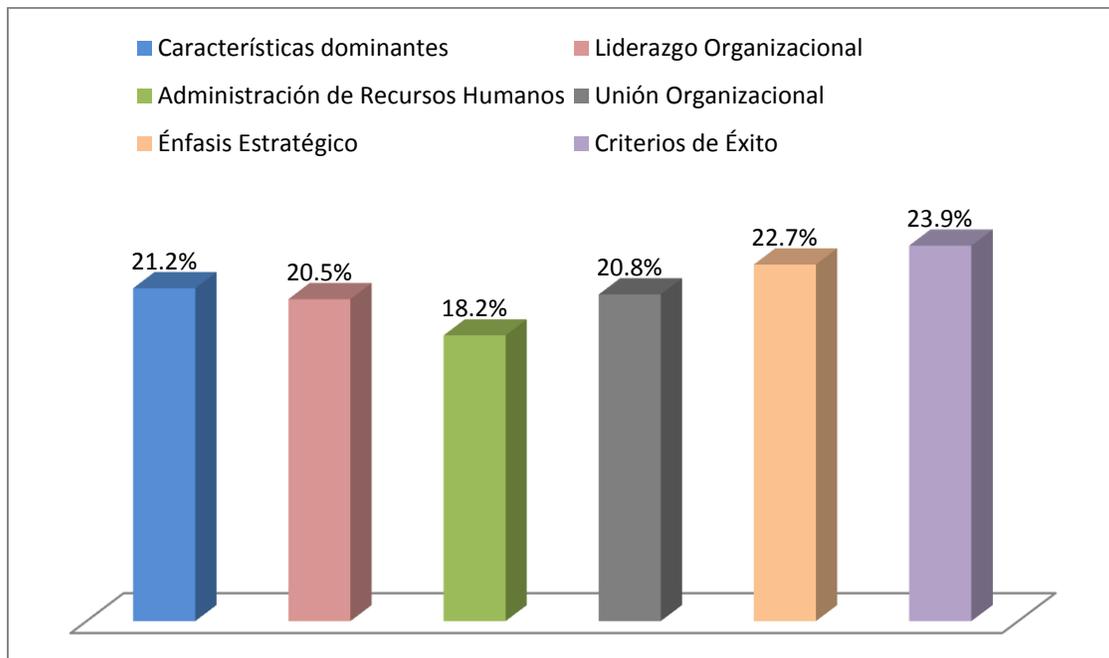


Figura 9. Situación preferida del tipo Adhocrática

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se describe que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional preferida del tipo Adhocrática se encuentra en Criterios de Éxito, siendo representada por 23.9 % con respecto a la media de la muestra.

Se deduce que la organización se orienta por el crecimiento y desarrollo, por generar nuevos productos, tomar riesgos ante nuevas actividades.

Objetivo específico N 7.

Identificar la situación preferida de tipo Mercado en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 13

Situación preferida del tipo Mercado.

DIMENSIONES	MERCADO
Características dominantes	36.1%
Liderazgo Organizacional	29.2%
Administración de Recursos Humanos	26.6%
Unión Organizacional	27.8%
Énfasis Estratégico	29.6%
Criterios de Éxito	31.1%
Promedio	30.1%

Fuente: Elaboración propia

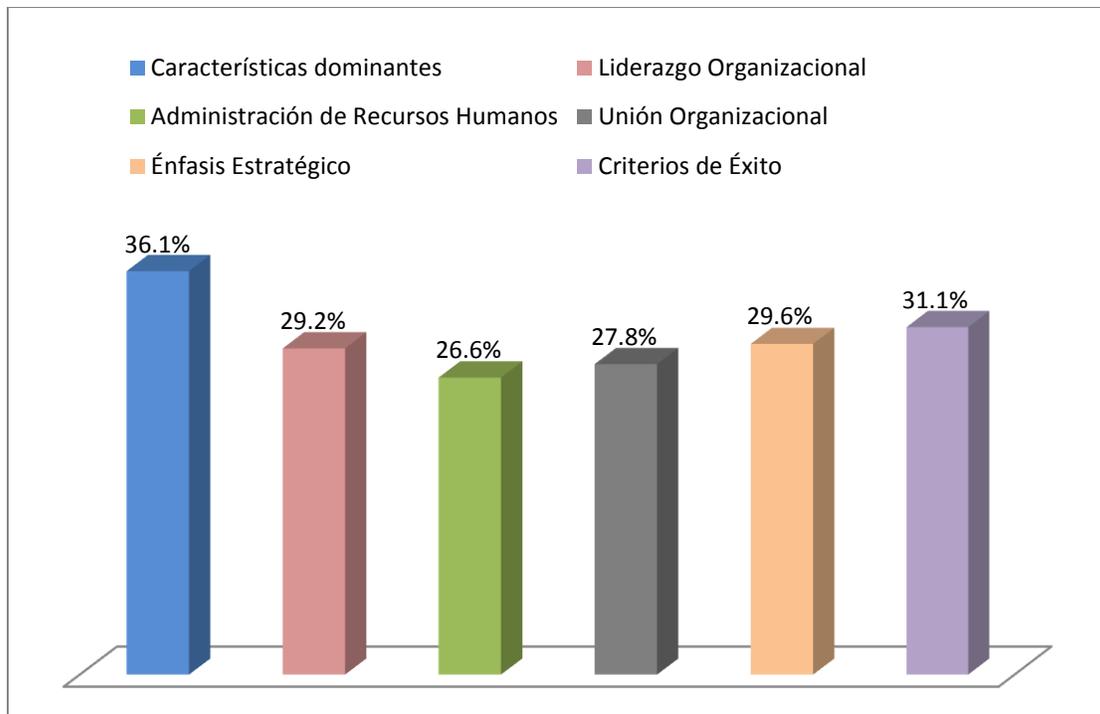


Figura 10. Situación preferida del tipo Mercado

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se describe que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional preferida del tipo Mercado se encuentra en Características Dominantes siendo representada con 36.1 % con respecto a la media de la muestra.

Se deduce que la organización reconoce la preferencia por el trabajo bajo metas y objetivos, como también las acciones competitivas, teniendo en cuenta la búsqueda de oportunidades.

Objetivo específico N 8.

Identificar la situación preferida de tipo Jerarquizada en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

Tabla 14

Situación preferida del tipo Jerárquica.

DIMENSIONES	JERARQUICA
Características dominantes	20.9%
Liderazgo Organizacional	24.8%
Dirección de Recursos Humanos	28.0%
Unión Organizacional	23.6%
Énfasis Estratégico	26.6%
Criterios de Éxito	21.4%
Promedio	24.2%

Fuente: Elaboración propia

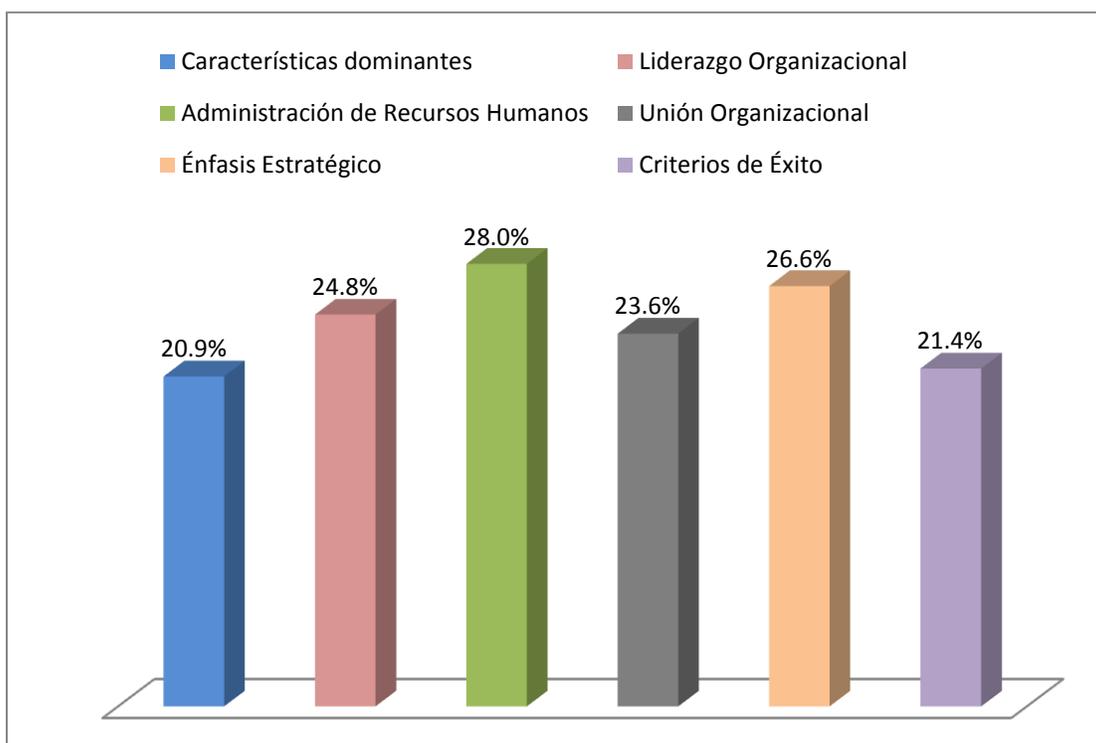


Figura 11. Situación preferida del tipo Jerárquica

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se describe que la mayor concentración en cuanto a las dimensiones de la cultura Organizacional preferida del tipo Jerárquica se encuentra en Administración de Recursos Humanos siendo representada con 28.0 % con respecto a la media de la muestra.

La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras y que le gusta tomar decisiones, consideran que la organización es muy estructurada y controlada donde generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.

4.3. Análisis y Discusión de Resultados

En la presente investigación el objetivo fue describir sobre la Cultura Organizacional del personal de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana, de acuerdo con los estudios de Cameron & Quinn (2006), se corrobora que existen cuatro tipos de cultura, Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica teniendo las dimensiones Características dominantes, Líderes de organización, Administración de recursos humanos, Unión de la organización, Énfasis estratégico y Criterio de éxito que describen la funcionalidad de la cultura.

Se encontró que el personal operativo y administrativo, actualmente, está más cerca del tipo de cultura clan y dentro de sus características tiene que son las relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación, que señalan la cultura como el conjunto de valores y normas que una persona tiene al interactuar con otras tomando en cuenta todos los beneficios y responsabilidades que la organización brinda a todos sus trabajadores para un buen desempeño. Referente a la cultura preferida los trabajadores están orientados a la cultura Mercado, cuyas condiciones favorecen a que los miembros sean más competitivos cuyos valores se orienten en brindar mejores servicios al cliente. El éxito se basa en la consolidación de su estrategia para alcanzar los objetivos más ambiciosos.

Este resultado corrobora la conclusión de distintos estudios nacionales el cual mencionan que las empresas industriales presentan una tendencia a las culturas Clan y Mercado; caso contrario de los estudios internacionales que presentan la tendencia a Clan y Jerárquica, ya sean entidades públicas o privadas. Se confirma también las investigaciones efectuadas por Cameron y Quinn en 1999, en donde refieren que en todas las organizaciones, cuyos estudios utilizaron el presente instrumento, la cultura que tiene puntuación baja con respecto a las otras, es el tipo Adhocrática.

Referente a la muestra, estuvo conformada por el personal que laboraba en la ciudad Lima Metropolitana, dado que una proporción estuvo destacado en diversos proyectos fuera de la ciudad; al momento de utilizar el instrumento la mayoría de los trabajadores mostraron su disponibilidad para completar la evaluación a pesar que se encontraban en horas de trabajo; por otra parte otros mostraron cierto rechazo ya que concebían que el resultado, tendría consecuencias negativas para su permanencia en la empresa, por lo que se optó por explicar mejor el objetivo del estudio.

Al explorar el alfa de Cronbach se encontró que los índices tanto para la cultura actual, Clan, y preferida, Mercado, se encuentra entre los niveles moderados y altos, 0.67 y 0.81 respectivamente; este resultado verifica el estudio realizado por García (2017), en su investigación denominado “Niveles de Estrés y tipo de Cultura Organizacional”, cuyo resultado identifica a la cultura tipo Clan, en situación actual, como dominante con un índice de consistencia interna, alfa de Cronbach, de 0.62. Por otro lado, Álvarez (2017), en su investigación denominado Cultura empresarial en una muestra del sector agroindustrial, donde el tipo de cultura predominante es Clan teniendo una confiabilidad de 0.70. Ello refiere que la fiabilidad esperada con respecto a la cultura tipo clan estará en los niveles moderados.

Para que la investigación tuviese mayor validez, se debió de aplicar a todos los trabajadores de la empresa en los distintos proyectos del Perú incluyendo a los que se encuentran vinculados por locación como los practicantes, ya que también son ellos quienes tienen una percepción de su cultura con respecto a los valores, tradiciones, supuestos entre otros, según este procedimiento se tendría mejores resultados.

Con respecto a la aplicación del instrumento OCAI se consideró dos situaciones importantes propias del instrumento actual y preferida, a diferencia de los estudios citados en los antecedentes estas no utilizan ambas situaciones a excepción de Álvarez (2017), en su estudio, “Cultura empresarial en una muestra del sector Agroindustrial en Arequipa, Ica y la Libertad”, donde consideran en su análisis las situaciones actual y preferida en relación a los índices de tipo de cultura. Este tipo de análisis favorece a identificar las diferencias entre ambas situaciones.

4.4. Conclusión

No existe similitud sobre el tipo de Cultura Organizacional dominante actual y preferida en los trabajadores de la empresa metalmecánica. En general, la Cultura Organizacional actual para toda la organización se percibe con una tendencia a la de tipo Clan con 26.2 % del resultado general; las otras tres culturas tienen el siguiente porcentaje, Mercado 25.3 %, Adhocrática 23.7 % y de Jerárquica 24.9 %; se infiere adicionalmente que la cultura organizacional actual dominante, Clan, tiene poca diferencia con los otros tres tipos de culturas.

En cuanto a la Cultura Organizacional preferida se observa una tendencia al tipo de cultura Mercado teniendo un porcentaje de 30.1%, luego el tipo Clan con 24.5%, Jerárquica 24.2% y Adhocrática 21.2%. Ello expresa que existe una diferencia mayor que las otras. Su fuerza de acuerdo a los porcentajes hallados es considerable, por ello tienen impacto en las actividades y desarrollo de la organización.

La puntuación global actual de la cultura del tipo Clan es de 26.2% esto indica que los trabajadores conciben que la organización para el cual trabaja es un lugar amistoso, tradicional y familiar, donde se comparte mucho entre ellos mismos, se acentúa la lealtad, confianza y el compromiso, se orienta por tener un clima interno adecuado, los líderes asumen, en las gestiones que tiene a cargo, el papel de tutor, consejero y algunas veces el de padre. Dicho resultado podría representar una dificultad en cuanto al desempeño de los trabajadores como también al logro de

objetivos de la organización, dado que los niveles de tolerancia son más altos de lo permitido por su jefatura.

Por otro lado, el tipo de cultura preferida es de Mercado con 30.1%, ello indica que los trabajadores esperan que las condiciones laborales correspondan a este estilo donde la motivación laboral se centra en la competitividad y productividad, teniendo importancia la toma de decisiones, logro de objetivos mensurables y exigentes, mejorar la estrategia para el cumplimiento de metas, preparación para el trabajo competitivo frente a otras instituciones. Adicionalmente las dimensiones donde se aprecian la mayor diferencia entre la situación actual y preferida son las características dominantes, 27.6 % Clan, Mercado con 36.1% y Criterios de éxito con una puntuación de 25.2%, Clan y 31.1%, Mercado.

4.5. Recomendaciones

Elaborar un taller de sensibilización para el cambio de la cultura actual a preferida (Clan - mercado), dirigido a todos los trabajadores de la organización.

Definir las características dominantes de la organización, efectuando talleres donde se identifiquen los comportamientos, valores, visión y misión de la organización como también reconocer su competencia, excelencia y el esfuerzo que muestran en su trabajo a nivel de área o personal.

La empresa debe fortalecer y reconocer el estilo de Liderazgo Organizacional orientado al tipo cultura Mercado, donde el líder interviene en el desarrollo de su personal, efectuando talleres de empoderamiento y desarrollo en la toma de decisiones, a fin de modelar su comportamiento.

Implementar prácticas para la administración de recursos humanos tales como la comunicación, compensaciones, desarrollo personal, verificar que las condiciones que proporciona la empresa a sus colaboradores, herramientas e instrumentos sean las adecuadas, como también efectuar el seguimiento de los talleres llevados para el desarrollo y mejora de las habilidades.

Desarrollar programas de integración buscando la unión organizacional definiendo las políticas internas y reglamentos alineando al personal a la cultura preferida, Mercado.

Establecer énfasis estratégico y criterios de éxito basadas en el desarrollo de personal del tipo Mercado, tendría que efectuarse mejoras relacionadas a la obtención de resultados, trabajar bajo metas establecidas, toma de decisiones, desarrollar la habilidad de ser más competitivos.

CAPITULO V

Programa de Intervención

El programa de intervención está en función al resultado encontrado en la presente investigación, la metodología y contenido en este capítulo está basado en un programa de sensibilización, el cual se enfoca en los sentimientos y emociones, conductas e interacciones que los miembros de una organización experimentan. (Franco, A, F, 2003. p 1).

5.1. Denominación del programa

“Taller de sensibilización para el cambio de la cultura organizacional”.

Ésta comprenderá un conjunto de actividades donde se instruirá a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales de acuerdo a lo indicado en la investigación.

El proceso consiste en generar situaciones significativas donde se permita integrar, identificar y reflexionar de forma metodológica los conocimientos, valores, actitudes, costumbres, hábitos y formas de pensar entre otros; como lo menciona Expósito (2001), *“El taller es una experiencia de trabajo activo, la participación de cada uno de los y las integrantes aportando sus experiencias, argumentos y compromiso es fundamental para el éxito”* (p, 15).

El presente programa de intervención estará conformado por seis sesiones, donde se orientará a los trabajadores a identificar las características dominantes de la organización, qué estilo de liderazgo es necesario en la transición de la cultura, la unión y gestión de personal, qué estrategias y criterios la encaminan al éxito de la organización.

5.2 Justificación del problema

De acuerdo a los resultados encontrados en el estudio de la cultura organizacional en una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana, la cultura actual, Clan, no contribuye al logro de los objetivos de la organización, a pesar que sus condiciones se

orientan a desarrollar un sentido de familia y lealtad, desarrollar el compromiso de los trabajadores con las costumbres y tradiciones de la empresa, y que además brinda importancia a la cohesión y moral, también son un limitante en cuanto a la capacidad de decisión de los trabajadores para la resolución de dificultades, ya que éstas son solamente direccionadas por los altos mandos, a ello se adhiere la excesiva tolerancia de los mismos, y la falta de motivación hacia los logros, ello no cubre las expectativas de la empresa ya que al ser una empresa que brinda servicios necesita contar con el personal cuya cultura esté basada en la competitividad y el trabajo en función a resultados tal como es el tipo Mercado.

La propuesta del programa de intervención contribuirá a la transición de la identidad con la cultura ideal.

Adoptar este tipo de cultura favorecerá a la creación y potencialización del comportamiento de los trabajadores tanto en las áreas administrativas como operativas, orientándose al tipo de cultura Mercado, donde sus valores se dirigen a brindar un servicio de alta calidad al cliente, desarrollando su capacidad competitiva frente a otros, trabajo bajo metas, obtención de logros, capacidad de toma de decisiones, lo cual posibilita la adquisición y la modificación de comportamientos frente a la prestación de la excelencia con el cliente.

Para conseguir el cambio cultural es importante contar el apoyo y aprobación de la gerencia, ello permitiría dicha transformación desde el nivel operativo hacia las jefaturas, ya que según refiere Cameron y Quinn (2006) son los directivos que permiten adquirir y modificar sus formas de pensar y de comportarse, debido al estilo de liderazgo que presentan con cada uno de los subordinados. Las costumbres que se empiecen a vivenciar dentro de la organización se convierten en hábitos y estas conllevan a los comportamientos esperados y manifestados por los empleados.

El talento más importante en toda institución lo forma el personal comprometido en las actividades laborales, esto es una característica importante de la cultura mercado sobre todo en las organizaciones por que adquieren independencia, ello permite

mejorar la conducta de los trabajadores por ende en el rendimiento y motivación influyendo en la calidad de los productos trabajados.

5.3. Establecimiento de Objetivos:

5.3.1. Objetivo general

Elaborar estrategias para el cambio del tipo de cultura Organizacional, Clan hacia el tipo Mercado, en los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

5.3.2. Objetivo específico

1. Identificar las características dominantes de la cultura Organizacional de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana como también los componentes que favorecen el cambio organizacional.
2. Identificar las debilidades y convertirlas en fortalezas como también reforzar las fortalezas encontradas en la cultura tipo Mercado; reconocer la importancia del cambio de la organización actual, Clan, hacia el enfoque preferido, Mercado, integrando los valores y metas propias de la organización.
3. Implantar una cultura de reconocimiento y motivación de los trabajadores competitivos, que cumplan con las normas y exigencias de la empresa como Trabajo en equipo, logro de objetivos, trabajo por metas, capacidad en la toma de decisión propias de la cultura del tipo mercado.
4. Identificar y fortalecer el estilo de Liderazgo del tipo transformacional de la organización, propia de la cultura Mercado.
5. Potenciar la unión de la institución a través de las políticas internas y reglamentos, manual de funciones definidos en base a la cultura del tipo Mercado.
6. Enfatizar la estabilidad, el control y la realización correcta del trabajo, teniendo como principio el cumplimiento eficaz de las mismas, para el fortalecimiento y éxito de la organización en el tipo Mercado.

5.4. Sector al que se dirige

El programa de intervención se dirige a todos los trabajadores que conforman las áreas administrativa y operativa de una empresa metalmeccánica ubicada en Lima Metropolitana.

5.5. Establecimiento de conductas Problemas / Metas.

5.5.1 Establecimiento de conducta problema.

En la investigación realizada se ha identificado una serie de conductas problemas dentro de las más importantes son:

- Exceso de tolerancia por parte del líder con el personal que desempeña un cargo estratégico, ya que el líder no evidencia la gestión de control de su personal, las actividades que son responsables pocos llegan a cumplirse en el tiempo propuesto, debido a los constantes permisos que se concede al personal para ausentarse o llegar después de la hora de ingreso.
- Falta de compromiso de los trabajadores con las actividades laborales y con los objetivos de la organización. En la cultura actual, Clan, el compromiso se dirige a las tradiciones y costumbres de la organización, en cambio en la cultura ideal, Mercado, el compromiso se orienta a la consecución de resultados.
- La capacidad de decisión es limitada por los jefes inmediatos, en la cultura actual, Clan, son los únicos en otorgar la solución a las dificultades, a pesar de no estar presentes en la empresa tendría que esperar su presencia para la toma de decisiones sin importar la dimensión del problema.
- Rotación laboral, los trabajadores renuncian a sus cargos, según las encuestas aplicadas, debido a la inadecuada supervisión y falta de crecimiento laboral, condiciones relacionadas con la cultura tipo Clan.

5.5.2 Metas

Lograr la sensibilización de los trabajadores con respecto al cambio de Cultura Organizacional de la empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

Al culminar las seis sesiones se espera cambiar la cultura organizacional hacia el tipo de Mercado, cultura preferida, en una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana.

5.6. Metodología de la intervención

La metodología de intervención está basada en los principios del aprendizaje de adultos, en donde la adquisición de conductas y conocimientos debe basarse en las necesidades del participante (casos vivenciales a tratar en los talleres), las experiencias del adulto son cada vez mayores, siendo un recurso que se utiliza para su aprendizaje, se tendría en cuenta las actividades prácticas, para tratar casos de la propia experiencia, la orientación del adulto.

La metodología a utilizar sería la planeación de actividades de carácter teórico y práctico (una combinación de técnicas), donde se utilizará la participación vivencial, iniciando las sesiones con exposiciones dirigido a todos los trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana, permitiendo a los colaboradores de la organización conocer los objetivos y el contenido de cada actividad.

En el taller se utilizará las técnicas de dinámicas de reforzamiento. Ejecución de trabajos de reflexión y discusión. Así como practicas dirigidas que les permita poner en práctica lo aprendido; posteriormente finalizará las sesiones con el análisis grupal, como también la aplicación de lecturas de evaluación. Adicionalmente se brindará a cada trabajador los materiales que refuercen el aspecto teórico de la cultura organizacional basada en el modelo de Cameron y Quinn (2006).

5.6.1. Sesiones a realizar

La programación del taller se desarrollará en seis sesiones para cada grupo de trabajo, cuya duración será de sesenta minutos en cada uno. La conformación de los participantes estará dividida en cuatro grupos donde participarán el personal las áreas administrativas y operativas.

Sesión 1: “Todos Juntos”

La reunión comienza, inicialmente, con la apertura del taller estando a cargo del responsable del programa y del comité de Desarrollo Organizacional, quienes darán la bienvenida a los participantes; seguidamente la presentación del facilitador, se pondrá de manifiesto la trayectoria alcanzada como especialista en formación de personal. Por otra parte, se explicará la naturaleza del “Taller de sensibilización para el cambio de la cultura organizacional”, la forma en que se resolverá en las sesiones continuas, los días en que se llevará a cabo y las evaluaciones que se efectuarán al finalizar la sesión. Cada participante contará con los materiales adecuados para tomar nota de los temas tratados del tal forma pueda intervenir.

Se iniciará con una dinámica de integración y presentación donde cada participante brindará su nombre y el área donde trabaja; adicional a ello se entregará unas fichas solicitándoles que escriban anónimamente sus expectativas del taller. Luego de ello se procederá a pegar cada ficha recolectada y se juntará de acuerdo a su afinidad.

Posterior a ello se efectuará la presentación de los objetivos y el desarrollo de los contenidos temáticos y sus actividades como responsable al facilitador, Cultura organizacional, Visión, Visión y Valores, la organización como sistema, Motivación, Actitud y compromiso, Conducta personal, Trabajo en equipo, logro de objetivos, orientación a resultados.

Proyección de video para reforzar los conceptos explicados. Conformación de grupos para tratar los casos prácticos ocurridos en el centro laboral.

Evaluación de la sesión 1, a través de encuestas individuales brindadas por el facilitador referente al desarrollo del taller, luego de ello se entregará folletos que resuman los temas trabajados; cierre de la sesión 1.

Sesión 2: “Quienes somos y a dónde vamos”

Se inicia con la bienvenida a la segunda sesión, por parte del responsable del programa y el comité de desarrollo organizacional, asimismo la introducción del facilitador, quien efectuará la retroalimentación respectiva de los temas desarrollados en la sesión anterior.

Explicación de los objetivos que se espera logren en la segunda sesión. Aplicación de dinámicas vivenciales y situacionales donde se brinde las herramientas para la identificación de situaciones relacionadas con la propia cultura organizacional, efectuar un comparativo de las fortalezas y debilidades que presenta las culturas del tipo Clan como cultura actual y Mercado como cultura esperada.

Proyección de video donde se le solicitará la resolución de casos prácticos a través de la conformación de grupos, se invitará a que cada representante explique la resolución de los casos ocurridos en el centro de trabajo.

Consecuentemente la evaluación de la sesión 2, a través de preguntas abiertas sobre casos vivenciales brindadas por el facilitador, luego de ello se entregará folletos que resuman los temas trabajados en la presente sesión.

Sesión 3: “Valorando nuestro cambio”

Se procede con la bienvenida a la tercera sesión, por parte del responsable del programa y el comité de desarrollo organizacional; del mismo modo la exposición del facilitador, quien se encargará de la función de desarrollar el feedback asimismo la presentación del facilitador, quien efectuará la retroalimentación respectiva de los temas desarrollados en la segunda sesión.

La sesión tercera sesión consistirá en brindar las herramientas necesarias en la motivación de los participantes a fin de inspirar a mejorar los procesos productivos, teniendo también un impacto favorable en otros campos. Esto se concretará en un mayor compromiso con la entidad, generando un clima laboral agradable en la nueva cultura de Mercado.

Proyección de video donde se le solicitará la resolución de casos prácticos a través de la conformación de grupos, se invitará a que cada representante explique la resolución de los casos ocurridos en el centro de trabajo.

Consecuentemente la evaluación de la sesión 3 a través de desarrollo de pruebas grupales indicadas por el facilitador, luego de ello se entregará folletos que resuman los temas trabajados en la presente sesión.

Sesión 4: “Lideres de sí mismo”.

Se inicia la apertura de la sesión 4 con la bienvenida a los participantes, por parte del responsable del programa y el representante del comité de desarrollo organizacional. Luego de ello se brindará los materiales de apoyo para el desarrollo del programa. Presentación del Facilitador, efectuará la retroalimentación de la sesión anterior con las preguntas directas a los participantes y también explicará los objetivos que se espera lograr en la sesión actual.

Esta sesión está orientada al fortalecimiento de actitudes para el liderazgo, dirección de equipos basadas en el enfoque del tipo de cultura Mercado. Se identificará los tipos de liderazgo presente tanto en la cultura Clan, autocrático, como en Mercado, transformacional, las ventajas y las desventajas que comprende y comprender que el liderazgo del tipo transformacional es el ideal puesto que sus características coinciden con la perspectiva de la cultura preferida, ya que sus características incentiva al personal a lograr resultados, fijar metas, tomar la iniciativa, ser proactivo; brindarles las herramientas necesarias para mejorar la calidad del servicio de tal forma ser competitivo, importancia de la motivación en la consecución de objetivos.

Exposición de video, donde se da a conocer los tipos de liderazgo autocrático y transformacional, se invitará a los participantes a formarse en grupos para solucionar casos prácticos otorgados por el facilitador.

Consiguientemente la evaluación de la sesión 4 se efectuará a través de análisis de casos vivenciados en la empresa, posterior a ello se entregará folletos que resuman los temas trabajados en la presente sesión.

Sesión 5: “Rumbo al cambio”

El responsable del programa y el representante del comité de desarrollo organizacional inician la 5ta sesión con la recepción de los participantes y entrega de materiales de apoyo para el desarrollo del taller; por otra parte, el facilitador efectuará preguntas abiertas sobre lo tratado en la sesión anterior, con el objeto de efectuar la retroalimentación.

En la presente sesión se explicará la importancia de manera dinámica las normas, políticas y reglamentos de la organización como conductores de la cultura organizacional, identificar que aspecto o característica refuerza el tipo de cultura Clan y Mercado, y cómo gracias a estos lineamientos se logra la transición al tipo de cultura Mercado.

Proyección de video, donde se pondrá de manifiesto las experiencias de las organizaciones que migraron su tipo de cultura organizacional teniendo como punto inicial la modificación de los lineamientos, normas, valores y reglas, se invitará a que cada representante de los grupos conformados explique los casos impuestos por el facilitador.

Luego de ello se procederá a efectuar la evaluación de la 5ta sesión a través de dinámica grupal relacionada a la zona de confort brindadas por el facilitador, luego de ello se entregará los materiales de apoyo, separatas, afiches como reforzamiento de la sesión actual.

Sesión 6: “Nuestro propósito, ser uno solo”

Bienvenida a la 6ta sesión, por parte del responsable del programa y el comité de desarrollo organizacional; del mismo un breve resumen de todas las sesiones por parte del representante del taller.

La sesión brindará información sobre la importancia del cumplimiento de las normas y políticas necesarias para la transición cultural, las ventajas que se logra tanto interno como externo; enfatizando el trabajo en conjunto, orientación a resultados, gestión de tiempo, toma de decisiones, características que permiten el compromiso con la institución cuya cultura es de tipo mercado.

Proyección de video donde se le solicitará la resolución de casos prácticos a través de la conformación de grupos, se invitará a que cada representante explique la resolución de los casos ocurridos en el centro de trabajo. Consecuentemente la evaluación de la 6ta sesión a través de evaluaciones individuales con preguntas múltiples brindadas por el facilitador, luego de ello se entregará los materiales de apoyo, separatas, afiches como reforzamiento de la sesión actual.

5.7. Instrumentos, Recursos profesionales y materiales

5.7.1. Recursos profesionales

- Profesional Facilitador.
- Responsable del programa.
- Soporte técnico y digital.
- Comité de Desarrollo Humano.

5.7.2. Recursos materiales.

- Sala de capacitación equipada (sillas, proyector y equipo multimedia).
- Materiales de escritorio, lapiceros, hojas bond, plumones, pizarra.
- Materiales de apoyo, cuadernos, trípticos, diapositivas, videos interactivos.
- Encuestas de evaluación después de cada sesión; premios y recuerdos.

5.8. Desarrollo del Programa.

Tabla 15

Sesión 1: “Todos Juntos”

Todos Juntos	
Objetivo	Identificar las características dominantes de la cultura Organizacional de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana como también los componentes que favorecen el cambio organizacional.
Actividad	Presentación del programa, introducción de los temas referentes a la cultura, proyección de video, conformación de grupo para el debate del video proyectado.
Estrategia	El aprendizaje de efectuará tanto teórico como práctico, dinámicas de grupo, estudio de casos.
Recursos	Recursos Humanos: - Facilitador - Comité de Desarrollo Humano Recursos Materiales: - Proyector de Video - 35 sillas - Cuadernillo de apuntes - 40 lapiceros
Tiempo	- 60 minutos
Participantes	- Personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración propia

Taller: “Todos Juntos”

Fase Inicial

- Apertura del programa, se explica el objetivo del programa, el concepto de sensibilización y taller.
- Lluvia de ideas referente a las preguntas de cultura organizacional como:
 - ¿Qué se entiende por cultura?
 - ¿Cuáles son los tipos de cultura?
 - ¿Qué se entiende por visión y misión de la empresa?
 - ¿Cuáles son los valores de la institución actual?

Fase Media

- Proyección de video instructivo, en donde se explica la visión y misión.
- Explicación practica por el Facilitador del taller, sobre los temas cultura organizacional, cultura Mercado, Clan, Adhocrática y Jerárquica.
- Formación de grupos, conformados por el personal administrativo y operativo, para la construcción de ideas.
- Reforzamiento de los temas relacionados a la cultura organizacional.

Fase de Cierre

- Evaluación de la sesión 1, a través de encuestas individuales brindadas por el facilitador referente al desarrollo del taller, luego de ello se entregará folletos que resuman los temas trabajados; cierre de la sesión 1.

Tabla. 16*Sesión 2: “Quienes somos, y donde vamos”.*

Quienes somos, y adónde vamos	
Objetivo	Identificar y reforzar las fortalezas encontradas en la cultura tipo Mercado, reconocer la importancia del cambio de la organización actual, Clan, hacia el enfoque preferido, Mercado, integrando los valores y metas propias de la organización.
Actividad	Bienvenida al programa, desarrollo de los temas referentes a las fortalezas y debilidades de la cultura, proyección de video.
Estrategia	El aprendizaje de efectuará tanto teórico como práctico, dinámicas de grupo, estudio de casos.
Recursos	Recursos Humanos: - Facilitador - Comité de Desarrollo Humano Recursos Materiales: - Proyector de Video - 35 sillas - Cuadernillo de apuntes - 35 lapiceros
Tiempo	- 60 minutos
Participantes	- Personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración propia

Taller: “Quienes somos y adónde vamos”

Fase Inicial

- Bienvenida al programa por parte del comité de Desarrollo Organizacional.
- Preguntas a los participantes con respecto a los siguientes temas:
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la cultura Organizacional Clan y Mercado?
- ¿Cuáles son los valores, costumbres y hábitos de la cultura mercado?
- ¿Qué cambios se requiere realizar para estar en la cultura organizacional del tipo mercado?

Fase Media

- Proyección de video: Cambio Cultural.
- Explicación por el Facilitador, sobre identificación de normas patrones y costumbre culturales.
- Formación de grupos, seis integrantes como máximo por grupo.
- Ejercicios de dinámicas vivenciales, referente al cambio cultural.
- Identificación de circunstancias que impiden la transición.
- Retroalimentación referente a las sesiones uno y dos.

Fase de Cierre.

- Reforzar el papel protagónico de los trabajadores en el cambio de la cultura organizacional.
- Evaluación del conocimiento a través de preguntas abiertas sobre casos vivenciales brindadas por el facilitador.
- Al culminar la sesión 2, se invitará a los participantes un compartir.

Tabla 17*Sesión 3: “Valorando nuestros cambios”*

Valorando nuestros cambios	
Objetivo	Establecer una cultura de reconocimiento y motivación de los trabajadores competitivos, que cumplan con las normas y exigencias de la empresa como Trabajo en equipo, logro de objetivos, trabajo por metas, capacidad en la toma de decisión.
Actividad	Bienvenida al programa, desarrollo de los temas referentes a las fortalezas y debilidades de la cultura, proyección de video
Estrategia	El aprendizaje de efectuará tanto teórico como práctico, dinámicas de grupo, estudio de casos, cambio de roles.
Recursos	Recursos Humanos: - Facilitador - Comité de Desarrollo Humano Recursos Materiales: - Proyector de Video - 35 sillas - Cuadernillo de apuntes - 40 lapiceros
Tiempo	- 60 minutos
Participantes	- Personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración propia

Taller: “Valorando nuestros cambios”

Fase Inicial

- Bienvenida al programa, por parte del comité de Desarrollo Humano
- Evaluación de ingreso a los participantes con respecto a los siguientes temas:
- ¿Cuáles son los objetivos tanto personales, familiares y laborales que cuenta?
- ¿Qué es lo que espera la organización de nosotros?
- ¿Qué puedo ofrecer a la institución?
- ¿Qué se entiende por reconocimiento de los logros?
- ¿Qué se comprende por trabajo bajo metas, objetivos, toma de decisiones?

Fase Media

- Proyección de video: Reconocimiento y motivación de los trabajadores.
- Explicación del video, por el Facilitador.
- Conformación de seis integrantes como máximo por grupo.
- Dinámicas situacionales, donde los participantes ejemplifican, en su grupo, el trabajo en función a las metas.

Fase de Cierre

- Consecuentemente la evaluación de la sesión 3 a través de desarrollo de pruebas grupales indicadas por el facilitador, luego de ello se entregará folletos que resuman los temas trabajados en la presente sesión.

Tabla 18*Sesión 4: Líderes de sí mismo*

Líderes de sí mismo	
Objetivo	Identificar y fortalecer el estilo de Liderazgo transformacional, cuyas características favorece al desarrollo de la cultura organizacional del tipo Mercado.
Actividad	Bienvenida al programa, desarrollo de los temas referentes al Liderazgo y sus estilos, su relación con la cultura organizacional preferido, proyección de video.
Estrategia	El aprendizaje se efectuará tanto teórico como práctico, dinámicas de grupo, estudio de casos, participación activa.
Recursos	Recursos Humanos: - Facilitador - Comité de Desarrollo Humano Recursos Materiales: - Proyector de Video - 35 sillas - Cuadernillo de apuntes - 40 lapiceros
Tiempo	- 60 minutos
Participantes	- Personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración propia

Taller: “Lideres de sí mismo”

Fase Inicial

- Bienvenida al taller, por parte del comité de Desarrollo Humano.
- Evaluación de entrada a los participantes del programa.
- ¿Qué es liderazgo y que estilo cuenta?
- ¿Cómo es un líder en la cultura organizacional del tipo Mercado?
- ¿Cómo incentivar al personal a la obtención de resultados?

Fase Media

- Proyección de video motivacional sobre “El buen Líder”
- Explicación por el Facilitador
- Formación de grupos de trabajo, cuya cantidad de integrantes sea como máximo siete.
- Reforzamiento de los temas relacionados a la cultura organizacional de la empresa

Fase de Cierre

- Evaluación del conocimiento adquirido y desarrollado del personal,
- Cierre de la sesión 4.
- Al culminar la sesión 4, se invitará a los participantes un compartir.
- Agradecimiento del comité de Desarrollo Organizacional a todos los participantes.

Tabla 19*Sesión 5: “Rumbo al cambio”*

Rumbo al cambio	
Objetivo	Potenciar la unión de la institución a través de las políticas internas y reglamentos, manual de funciones definidos en base a la cultura del tipo Mercado.
Actividad	Recepción de los participantes y entrega de materiales de apoyo para el desarrollo del taller; por otra parte, el facilitador efectuará preguntas abiertas sobre lo tratado en la sesión anterior, con el objeto de fortalecer la retroalimentación. Se explica la importancia de las normas, políticas y reglamentos de la organización como conductores de la cultura organizacional
Estrategia	El aprendizaje se efectuará tanto teórico como práctico, dinámicas de grupo, estudio de casos, participación activa.
Recursos	Recursos Humanos: - Facilitador - Comité de Desarrollo Humano Recursos Materiales: - Proyector de Video - 35 sillas - Cuadernillo de apuntes - 40 lapiceros
Tiempo	- 60 minutos
Participantes	- Personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración propia

Taller: “Rumbo al Cambio”

Fase Inicial

- Recepción de los participantes, por parte del comité de Desarrollo Humano.
- Evaluación de entrada a los participantes del programa teniendo en cuenta las siguientes preguntas de la anterior sesión:
- ¿Qué tipo de líder soy y cuál es mi protagonismo en este cambio de cultura, de Clan hacia Mercado?

Fase Media

- Proyección de video referente a la actitud frente al cambio de cultura.
- Participación de los trabajadores con el facilitador, frente a los temas tratados en el video.
- Explicación de forma dinámica temas relacionados a las normas, políticas y reglamentos de la organización.

Fase de Cierre

- Evaluación a través de dinámica grupal relacionada a la zona de confort brindadas por el facilitador, luego de ello se entregará los materiales de apoyo, separatas, afiches como reforzamiento de la sesión actual
- Agradecimiento del comité de Desarrollo Organizacional.

Tabla 20*Sesión 6: "Nuestro propósito, ser uno solo"*

Nuestro propósito ser uno solo	
Objetivo	Enfatizar la estabilidad, el control y la realización correcta del trabajo, teniendo como principio el cumplimiento eficaz de las mismas, para el fortalecimiento y éxito de la organización en el tipo Mercado.
Actividad	La sesión brindará información sobre la importancia del cumplimiento de las normas y políticas necesarias para la transición cultural, las ventajas que se logra tanto interno como externo; enfatizando el trabajo en conjunto, orientación a resultados, gestión de tiempo, toma de decisiones, características que permiten el compromiso con la institución cuya cultura es de tipo mercado. Proyección de video.
Estrategia	El aprendizaje se efectuará tanto teórico como práctico, dinámicas de grupo, estudio de casos, participación activa.
Recursos	Recursos Humanos: - Facilitador - Comité de Desarrollo Humano Recursos Materiales: - Proyector de Video - 35 sillas - Cuadernillo de apuntes - 40 lapiceros
Tiempo	- 60 minutos
Participantes	- Personal administrativo y operativo

Fuente: Elaboración propia

Taller: “Nuestro propósito el Cambio”

Fase Inicial

- Bienvenida al taller, por parte del comité de Desarrollo Humano.
- Un breve resumen de todas las sesiones tratadas por parte del representante del taller.

Fase Media

- Proyección de video, sobre el cumplimiento de las metas basadas en la competitividad, de la misma forma los logros y ventajas que tendría la organización frente a otras.
- Explicación por el Facilitador referente a la importancia de la actitud hacia el logro de objetivos.

Fase de Cierre

- Evaluación del conocimiento a través de evaluaciones individuales con preguntas múltiples brindadas por el facilitador.
- Cierre del taller “Sensibilización para el cambio de la Cultura Organizacional”
- Culminación el programa, se invitará a los participantes un compartir.
- Agradecimiento del comité de Desarrollo Organizacional.
- Entrega de presentes como certificados por la participación en el “Taller Sensibilización para el cambio de la Cultura Organizacional”.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. *Tesis para optar la Licenciatura en Comunicación Social*. Lima: UNMSM.
- Álvarez, M., Aylas, F., Villafana, L., Villafuerte, L. (2017). Cultura empresarial en una muestra del sector agroindustrial en Arequipa, Ica, y la Libertad. *Tesis para obtener el grado de Magister en administración de empresas*. Lima: PUCP.
- Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cenangage Learning Latinoamérica Editores, S. A. de C.V
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). *Cuestionario de descripción organizacional*. Redwood City: Mind Garden.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica 1ra Edición*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2005). *El diagnóstico y el cambio de la cultura organizacional. Base on the Competing Values Framework EUA*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron K. Quinn R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Base on the competing values framework*. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
- Cameron, K. Quinn R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Base on the competing values framework*. Jossey Bass Publishing Company, Inc.
- Cameron K., Quinn R. (2011). *Diagnosing y Changing Organizational Culture Base on the Competing Values Framework*. Boston: Addison – Wesley Publishing Company, Inc.

- Castro A., Lupano M. (2005). *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida*. Boletín de Psicología N° 85, Noviembre.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *El diagnóstico y el cambio de la cultura organizacional. Base on the Competing Values Framework EUA*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Calderón, L. E. (2012). *Cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la oficina de aseguramiento Essalud Puno*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Cotes, J. (2013). *Análisis del proceso de ajuste de un taller de sensibilización de Cultura Organizacional y Gestión del Cambio del cambio implementado en una institución Pública Chilena*. Puno: Universidad de Chile.
- Damen L. (1987). *Culture learning: The fifth dimension on the language classroom*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Davis K., Newstrom J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo (11 ed.)*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- García G. (2017), Niveles de estrés y tipo de cultura en organizaciones privadas. Tesis para optar por el título profesional de Licenciatura en Administración de empresas. Lima, Perú: Universidad peruana de Ciencias Aplicadas.
- García E. & Cuevas H. (2012), Diagnóstico de la cultura organizacional en la Universidad Tecnológica bajo el Modelo de Valores en Competencias. *Revista estudios en ciencias sociales, Universidad de Celaya*. 12(2) ,9-29.

- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gediza.
- Goldston, (2007). *The relationship between traits of organizational culture and job satisfaction within the healthcare setting*. Ann Arbor, MI, EE.UU.: Pro Quest.
- Hatch J. (1997). *Teoría organizacional*. Oxford: University Press. Goodenough.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Z. (2016). *Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital Naylamp. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración*. Chiclayo, Perú: Universidad de Señor de Sipan.
- Hernández R. (2008). *Exploración del Modelo de Valores en Competencias en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA, EE.UU. : Sage Publications.
- Jaramillo C.; Perez N.. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional de Gestión Energética S.A. ESP de la sede Manizales. Tesis para obtener el grado de Magister en Gerencia del Talento Humano*. Colombia: Universidad de Manizales.
- Jiménez, A. P. (2013), *Factores de la Cultura Organizacional que inciden en la conducta del rol de los colaboradores de la compañía expalsa de la ciudad de Guayaquil 2012. Tesis para optar el grado académico de Psicología Industrial*. Guayaquil. Universidad de Guayaquil.
- Koontz, W. C. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial (13ª. Ed.)*. México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana
- Lucas, M. A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Editorial Bosch.

- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede: Culture frameworks for global marketing and management*. New York, NY, EE. UU.: Palgrave Macmillan.
- Montúfar, R. (2008). *Desarrollo organizacional*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Payne R, (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. En G. L Cooper, S. Cartwright, y P. C. Earley (Eds.), *The International handbook of organizational culture and climate* (107-121). Chichester, West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5 (2), 122-140.
- Reyes E. (2015), *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral del personal de la empresa electro puno sociedad anónima abierta. Tesis para optar la licenciatura en Administración y Marketing*. Puno, Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Rivas, G. M. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico divino niño C.A.* Tesis para optar la licenciatura en Administración. Maturín: Universidad de oriente.
- Robbins, S.P. (1996). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. Ed.). México, D.F., México: Pearson/Prentice Hall.
- Sánchez, G. M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista venezolana de educación, Educere*, 17(58), 487-499.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Segrero, A.; García, A.; Lopez, P.; Leon, P.; Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en la salud pública. *Revista cubana de salud pública*, 41(1), 115-129.
- Serna, H. (2003) *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá. 3R Editores.
- Stoner, J. (1996). *Administration*. México: McGraw- Hill.
- Schein, E. (1984). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Smircich, L. (1983). *Conceptos de cultura y análisis organizacional*. *Administrative Science Quarterly* Vol. 28.
- Salazar A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron & Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Tesis para optar el grado de Título de Licenciado en Relaciones Industriales*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar J. (2013). *Relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal Administrativo del Hospital Roosevelt. Tesis para optar la licenciatura en Psicología industrial*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Tamayo y Tamayo (2003) *El proceso de la investigación científica (4ta.Ed.)*. Limusa México
- Villafana L; Aykas F.; Alvarez M. (2017). *Cultura Empresarial en una Muestra del Sector Agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración estratégica de empresas*. Lima: PUCP.
- Von, L. (1968), *Teoría General de los Sistemas, fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.: México.

Zelaya, J. (2006). Clasificación de puestos. (1ra Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal.

Zúñiga R. (2016), Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera.
Monografía para optar por el título profesional de Licenciatura en Administración
Hotelera. Cusco, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Area de trabajo: Sexo: Fecha:

Cargo: Edad: Tiempo en la Empresa

INSTRUCCIONES:

IMPORTANTE:

Este cuestionario consta de 6 preguntas en las que deberá distribuir **100 PUNTOS** entre las **cuatro opciones de cada pregunta**, otorgándole la siguiente calificación:

- **Mayor puntuación** a aquella opción que se **asemeja más a la empresa** donde trabaja y **menor puntuación** a la opción que se parezca **menos a la empresa ACTUALMENTE**.
- **Mayor puntuación** a aquella opción que le **gustaría que se asemeje** más a la empresa donde trabaja y **menor puntuación** a la opción que **menos PREFERE**.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDA
1	A La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
2	B La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos		
3	C La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien. Las personas son competitivas entre sí.		
4	D La organización es muy estructurada y controlada, Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.		
TOTAL		100 Ptos	100 Ptos
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL	PREFERIDA
5	A El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
6	B El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
7	C El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
8	D El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100 Ptos	100 Ptos
3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		ACTUAL	PREFERIDA
9	A El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
10	B El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
11	C El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
12	D El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100 Ptos	100 Ptos

		4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	ACTUAL	PREFERIDA
13	A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua.		
14	B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
15	C	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener son temas comunes.		
16	D	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
		TOTAL	100 Ptos	100 Ptos
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO				
		ACTUAL	PREFERIDA	
17	A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.		
18	B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
19	C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en el mercado.		
20	D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
		TOTAL	100 Ptos	100 Ptos
6. CRITERIOS DE ÉXITO				
		ACTUAL	PREFERIDA	
21	A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los RR.HH, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
22	B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
23	C	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
24	D	La organización define el éxito sobre la base de su eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
		TOTAL	100 Ptos	100 Ptos

TESIS: CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA.								
TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	TIPO	SITUACION	DIMENSIONES	MUESTRA	INSTRUMENTO
CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA	<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la cultura organizacional, actual y preferida, que presentan los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? 	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la Cultura Organizacional, actual y preferida en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. 	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Clan - Adhocrática - Mercado - Jerárquico 	<ul style="list-style-type: none"> - Actual - Preferida 	<ul style="list-style-type: none"> - Características dominantes. - Liderazgo organizacional. - Administración de Recursos. - Unión Organizacional. - Énfasis estratégico. - Criterio de Éxito. 	<p>POBLACION:</p> <p>La población para este trabajo está conformada por los colaboradores de todas las áreas de la empresa Industrial Termodinámica en sus dos sedes ubicadas en Lima metropolitana.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>Para el presente trabajo se utilizará la técnica del muestreo no probabilística intencionada. Se tomará de un total de la población la cantidad de 131 personas de todas las áreas.</p>	CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL OCAI
	<p>PROBLEMA ESPECIFICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la situación actual de tipo Clan en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? 	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especificar la situación actual de tipo Clan en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. 						
	<p>PROBLEMA ESPECIFICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la situación actual de tipo Adhocrática en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? 	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especificar la situación actual de tipo Adhocrática en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. 						
	<p>PROBLEMA ESPECIFICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la situación actual de tipo Mercado en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? 	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir la situación actual de tipo Mercado en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. 						

TESIS: CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA.								
TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	TIPO	SITUACION	DIMENSIONES		
CULTURA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE LIMA METROPOLITANA	<p>PROBLEMA ESPECIFICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la situación Actual de tipo Jerárquica en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? - ¿Cuál es la situación Preferida de tipo Clan en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? - ¿Cuál es la situación Preferida de tipo Adhocrática en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? - ¿Cuál es la situación Preferida de tipo Clan en los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana? 	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir la situación Actual de tipo Jerárquica en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. - Determinar la situación Preferida de tipo Clan en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. - Determinar la situación Preferida de tipo Adhocrática en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. - Identificar la situación Preferida de tipo Clan en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. - Identificar la situación Preferida de tipo Jerárquica en trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima Metropolitana. 	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Clan - Adhocrática - Mercado - Jerárquico 	<ul style="list-style-type: none"> - Actual - Preferida 	<ul style="list-style-type: none"> - Características dominantes. - Liderazgo organizacional. - Administración de Recursos. - Unión Organizacional. - Énfasis estratégico. - Criterio de Éxito. 	<p>POBLACION:</p> <p>La población para este trabajo está conformada por los colaboradores de todas las áreas de la empresa Industrial Termodinámica en sus dos sedes ubicadas en Lima metropolitana.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>Para el presente trabajo se utilizará la técnica del muestreo no probabilística intencionada. Se tomará de un total de la población la cantidad de 131 personas de todas las áreas.</p>	CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL OCAI



TERMODINAMICA S.A.
Ingeniería - Proyectos - Servicios



TERMODINAMICA S.A.

CARTA DE ACEPTACIÓN

Por medio del presente documento, damos expresa constancia de aceptación a la Señorita:

SARAVIA CONTRERAS TANIA

Identificado con DNI 75307338

Por la presente se permite comunicar que se ha aceptado dirigir la tesis de la señorita en mención, cuyo estudio se basa en la cultura organizacional de nuestra empresa.

Se expide el presente documento, para los fines que la interesada estime conveniente.

Lima, 10 de Julio del 2017.

TERMODINAMICA S.A.

.....
Teresa Farfán Requena
Jefe de RR.HH.

Jr. Víctor Reynel N°1045
Urb. Industrial Conde - Lima 01
Telf.: 336 6850 - Fax: 336 6801
www.termodinamica.com

 Cargar

 Documentos

 Pagos

 Gratuito

 Ganar dinero

¡CALÍFICANOS!



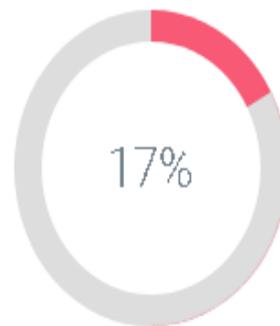
ESCRIBENOS



CRÉDITOS POR TRADUCCIONES

Buscar...

CULTURA ORGANIZACIONAL 07-11-2020 
hace 4 minutos



Similitud



MAYOR RIESGO DE PLAGIO