



**“EL IMPACTO DE LA PERCEPCIÓN DE SOCIALIZACIÓN EN LA
CULTURA ORGANIZACIONAL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

**Sra. Joanna Wieland Fernandini
Sra. María Cecilia Zalvidea Penny**

Asesor: Profesora Rachel Gabel Shemueli Ph.D

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
quienes han sido un soporte en el desarrollo de este
proyecto profesional.

Agradecemos a nuestras familias, nuestra asesora y aquellas personas que nos apoyaron a lo largo de esta etapa.

Resumen ejecutivo

El objetivo de la presente investigación es explicar si la percepción de socialización influye en la cultura organizacional, tomando como muestra a los colaboradores de una empresa local del rubro industrial. El diseño del estudio es cuantitativo explicativo-predictivo no experimental transaccional (Hernández, Fernández y Baptista 2010), y su hipótesis define que la percepción de socialización explica la cultura organizacional. Dicha hipótesis ha sido confirmada en el presente estudio, utilizando los Modelos de Taormina (Taormina 1994) y Denison (Denison y Neale 2000), para cada variable, respectivamente.

Los resultados obtenidos evidencian, a un nivel descriptivo, altos niveles de percepción de socialización y la presencia de los cuatro rasgos de cultura organizacional; a un nivel explicativo, la predicción de los cuatro rasgos de cultura organizacional por la percepción de socialización, siendo los más explicados los rasgos de involucramiento y misión. Atendiendo a las dimensiones de socialización, la proyección a futuro es la que mejor explica el rasgo de involucramiento de la cultura organizacional en la muestra.

Es sobre estos resultados que se desarrolla una propuesta de mejora a trabajar en la empresa, cuyo objetivo apunta a mantener y/o incrementar los niveles en los rasgos de involucramiento y misión de la cultura organizacional, a partir de actividades que afiancen la percepción de socialización de sus miembros, con énfasis en las dimensiones de comprensión y proyección a futuro de esta variable.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Introducción	1
2. Definición del problema	2
3. Objetivo general.....	2
4. Objetivos específicos	2
5. Pregunta de investigación	3
6. Hipótesis	3
7. Justificación	3
8. Alcances del estudio	3
9. Limitaciones del estudio	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Cultura organizacional	5
1.1 Perspectivas y definición conceptual	6
1.2 Modelos de cultura organizacional	8
1.2.1 Modelo Complejo de Organizaciones (Schein 1990)	8
1.2.2 Modelo Competing Values Framework - CVF (Cameron y Quinn 2006)	9
1.2.3 Modelo de Denison (Denison y Neale 2000).....	10
1.3 Variables relacionadas a la cultura organizacional	11
1.3.1 Variables individuales.....	12
1.3.2 Variables contextuales	12
1.3.3 Variables organizacionales	12
2. Socialización organizacional	13
2.1 Definición conceptual	14
2.2 Teorías y modelos de la socialización organizacional	15
2.2.1 Modelo de Feldman (1976, 1981).....	15
2.2.2 Modelo de Schein (1967).....	16

2.2.3 Modelo de Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein, y Gardner (1994)	17
2.2.4 Modelo de Taormina (1994)	17
3. La relación entre socialización y cultura organizacional	18
Capítulo III. Metodología	20
1. Diseño de investigación	20
2. Muestra	20
3. Instrumentos de medición	21
3.1 Ficha de datos sociodemográficos	21
3.2 Cuestionario de percepción de socialización organizacional	22
3.3 Cuestionario de cultura organizacional	22
4. Procedimiento de recolección de datos	22
5. Análisis estadístico	23
5.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos	23
5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	23
5.3 Análisis inferencial – correlacional	23
5.4 Análisis explicativo de regresiones múltiples	23
Capítulo IV. Resultados	24
1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo	24
2. Resultados del análisis correlacional	25
3. Contrastación de hipótesis del estudio	25
4. Análisis explicativo de regresiones múltiples	26
Capítulo V. Discusión y conclusiones	28
1. Discusión y conclusiones	28
2. Resultados obtenidos y posibles interpretaciones	29
2.1 Resultados a nivel descriptivo	29
2.1.1 Percepción de socialización	29
2.1.2 Cultura organizacional	30
2.2 Resultados a nivel predictivo	31
2.2.1 Socialización y los rasgos de la cultura organizacional	31
2.2.2 La percepción de socialización y los rasgos de involucramiento y misión	32
2.2.3 La dimensión de comprensión y los rasgos de consistencia, adaptabilidad y misión ..	32
2.2.4 La dimensión de proyección a futuro y los rasgos de misión e involucramiento	32

2.2.5 Variables de control.....	33
3. Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios.....	33
3.1 Conceptualización de las variables estudiadas.....	33
3.2 Enfoque cuantitativo	34
3.3 Diseño transaccional	34
3.4 Variables controladas.....	34
3.5 Muestreo	35
3.6 Administración de instrumentos de evaluación	35
4. Plan de mejora.....	35
4.1 Antecedentes	36
4.2 Objetivo general.....	36
4.3 Objetivos específicos	37
4.4 Programas a trabajar	37
4.4.1 Programa 1.....	38
4.4.2 Programa 2.....	40
Bibliografía	42
Anexos	51
Nota biográfica	56

Índice de tablas

Tabla 1.	Definiciones de cultura organizacional bajo la perspectiva de integración.....	7
Tabla 2.	Tipos de cultura según el Modelo de Cameron y Quinn (2006).....	10
Tabla 3.	Elementos de cultura organizacional según el Modelo de Denison (Denison y Neale 2000).....	11
Tabla 4.	Variables individuales	12
Tabla 5.	Variables contextuales.....	12
Tabla 6.	Variables organizacionales	13
Tabla 7.	Definiciones de socialización organizacional.....	14
Tabla 8.	Etapas del proceso de socialización según el Modelo de Feldman (1976, 1981)	15
Tabla 9.	Descripción de las tácticas de socialización según el Modelo de Schein (1990)	16
Tabla 10.	Dimensiones o dominios de socialización según Chao et al (1994).....	17
Tabla 11.	Dimensiones del proceso de socialización según el Modelo de Taormina (1994)	18
Tabla 12.	Descripción de los datos sociodemográficos de la muestra.....	21
Tabla 13.	Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos	24
Tabla 14.	Correlaciones entre las dimensiones de percepción de socialización y los rasgos de la cultura organizacional	25
Tabla 15.	Regresión múltiple jerárquica del efecto de la percepción de la socialización sobre los rasgos de cultura organizacional	26
Tabla 16.	Regresión múltiple jerárquica del efecto de las dimensiones de percepción de socialización sobre los rasgos de la cultura organizacional ...	27

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de Schein (Schein 1990).....	9
Gráfico 2.	Modelo Competing Values Framework (Cameron y Quinn 2006)	9
Gráfico 3.	Modelo de Denison (Denison y Neale 2000)	10

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionarios aplicados a los participantes.	53
----------	---	----

Capítulo I. Introducción

1. Introducción

Estudios reconocen que la cultura organizacional tiene un efecto significativo en la eficacia a largo plazo y el rendimiento de las organizaciones; así -siendo un recurso intangible de una empresa-, se le considera fuente de ventaja competitiva en la medida en que ésta sea uniforme, susceptible al cambio y coherente con la estrategia corporativa de la empresa, incrementando así la probabilidad de éxito de la organización (Cameron y Quinn 2006; García Álvarez 2005).

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que permite a los miembros de una empresa aprender cómo enfrentar los desafíos internos y externos de ésta; así mismo, sus elementos impactarán en la capacidad de adaptación de la empresa (Andrews, Basler y Coller 2002; Heifetz, Grashow y Linsky 2012; Robbins y Judge 2009; Schein 1990).

Entre las consecuencias estudiadas en caso un empleado no se integre a la cultura organizacional de una empresa, se encuentra la inseguridad, inequidad, frustración y una pobre atención al cliente; asimismo, aquellos supervisores que promueven una cultura organizacional negativa o irracional, pueden generar frustración en los colaboradores (Schaubroeck, Shaw, Duffy y Mitra 2008; Scott y Davis 2007).

Diversos estudios han evaluado elementos asociados a la cultura organizacional, entre ellos se identifican algunos individuales como pueden ser el soporte familiar y el equilibrio personal-laboral; otros contextuales como la cultura del país, y otros organizacionales como el proceso de la socialización, el estilo de liderazgo, entre otros (Robbins y Judge 2009; Dolcos y Daley 2009; Castro y Lupano 2005; Dike 2011; Miller 2006; Taormina 2007).

La cultura organizacional, entendida como un conjunto de cogniciones compartidas, se adquiere a través del aprendizaje social y del proceso de socialización (Rousseau 1995). Este último, entendido de manera general, es un proceso de enseñanza y aprendizaje por el que una persona se adapta y se desempeña eficazmente al asumir un rol dentro de una organización, adquiriendo conocimiento social, habilidades, valores y comportamientos esperados (Hebden 1986; Louis 1980; Rodríguez 2004; Van Maanen 1975; Van Maanen y Schein 1977; Van Maanen y Schein 1979).

Si bien desde una mirada teórica todos los dominios de la socialización debieran estar positivamente relacionados con la cultura organizacional, esto no ha sido comprobado cabalmente en la investigaciones, pues sólo se ha demostrado la relación con algunos dominios sin que ello niegue la concepción teórica (Autry and Daugherty 2003; Taormina 2007).

Considerando lo antes expuesto, la presente investigación busca determinar si la percepción de socialización influye en la cultura organizacional de una empresa local.

2. Definición del problema

Así como se expone que la cultura organizacional puede afectar algunos resultados de la empresa, por otro lado, ésta también es considerada un factor determinante en el ajuste de un individuo a un nuevo contexto organizacional, siendo la socialización el proceso que explica la percepción de la persona y su ajuste a la organización (Cameron y Quinn 2006; Chatman 1991; García Álvarez 2005; Schein 1985).

Las investigaciones que estudian la cultura organizacional en relación a otras variables aún tienen menos frecuencia que las que se abocan al estudio de la cultura en sí, aspecto que también es evidente en las investigaciones locales; asimismo, la relación entre todas las dimensiones de la socialización con la cultura organizacional no ha podido ser comprobada, lo que pone en evidencia la necesidad de investigaciones que aborden la relación de estos dos constructos en nuestro entorno (Higuera 2012; Lay 2012; Roca 2012; Taormina 2009, 2007).

Por ello, la presente investigación se plantea como pregunta: ¿la percepción de socialización de los colaboradores predice la cultura organizacional de una empresa?

3. Objetivo general

Determinar si la percepción de socialización influye en la cultura organizacional de una empresa local del rubro industrial.

4. Objetivos específicos

- Identificar y describir el nivel de la percepción de socialización general y de sus dimensiones en la muestra.

- Identificar y describir los rasgos más valorados de la cultura organizacional en la empresa.
- Determinar si la percepción de socialización predice los rasgos de la cultura organizacional.

5. Pregunta de investigación

¿La percepción de socialización predice la cultura organizacional en una empresa?

6. Hipótesis

H1: La percepción de socialización influye en la cultura organizacional percibida.

7. Justificación

El aporte de la presente investigación se concentra en la gestión de recursos humanos: las intervenciones que se hacen sobre temas vinculados a socialización y cultura organizacional en las empresas (como puede ser un programa de inducción, comunicación interna, actividades de integración u otros) deben tener un sustento empírico como teórico. Así mismo, es importante evaluar previamente si los modelos que se usan para su abordaje se ajustan a nuestro entorno organizacional.

Con los resultados se determinará si existe un impacto de la socialización en la cultura organizacional, que soporte la necesidad de alinear dichas intervenciones con la estrategia corporativa de la empresa y proponer mejoras en el diseño de aquellos procesos o herramientas que se utilizan para transmitir y/o afianzar la cultura organizacional.

8. Alcances del estudio

En caso los resultados de la investigación confirmen una predicción significativa entre la percepción de socialización y la cultura organizacional, avalarán la importancia de diseñar procesos internos vinculados a la socialización de los colaboradores, que contribuyan a la alineación de la cultura organizacional con la estrategia corporativa y, de este modo, incrementen la probabilidad de adaptación de los colaboradores y la empresa.

9. Limitaciones del estudio

Puesto que se trata de un estudio cuantitativo explicativo no experimental transaccional, que se enfoca en ver la predicción de una variable respecto de otra, tenemos dos limitaciones:

- La posibilidad de intervención de variables no controladas, dado que el estudio se circunscribe a dos variables.
- La posibilidad de no desarrollar generalidades de los resultados encontrados, al no utilizarse un muestreo probabilístico estratificado del mercado laboral peruano.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo se expone el marco teórico-conceptual que contextualiza esta investigación. La primera sección aborda el tema de cultura organizacional: definiciones y perspectivas desde las que es estudiada, así como los modelos y/o teorías que la circunscriben y las variables con las que ha sido relacionada. Una segunda sección utiliza una aproximación similar pero sobre el tema de socialización organizacional: definición conceptual y los modelos/teorías que la revisan. Finalmente, la tercera sección tiene como objetivo examinar la relación entre ambos constructos, cultura y socialización organizacional, recogiendo igualmente la teoría como la evidencia que proviene de diferentes investigaciones realizadas.

1. Cultura organizacional

El término de cultura está conceptualizado por diferentes enfoques, dependiendo de la mirada que concierne a cada uno de estos. Así por ejemplo, atendiendo a la etimología de la palabra, su origen se encuentra en el latín y es definida por la Real Academia Española (2001) como un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos de un grupo social que permiten a alguien desarrollar su juicio crítico; agrega que en su uso popular se refiere al conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.

Desde un enfoque antropológico, se observa la cultura como un cúmulo de estructuras o esquemas sociales que permiten una adecuada convivencia y considera que ésta constituye una condición esencial de la existencia humana (Geertz 1997). Otro enfoque que podría tomarse de ejemplo es el sociológico, desde el cual se entiende cultura como la formación de los individuos, producto de la intervención del entorno en el transcurso de la historia (Simmel 2011).

Sin embargo, desde hace más de una década la cultura es vista como un fenómeno gestionable y, considerando que el interés de esta investigación recae en el campo organizacional, el enfoque de la psicología organizacional es el que resulta idóneo para los fines presentes, siendo ésta la ciencia aplicada que estudia el comportamiento del ser humano en el contexto específico del trabajo u organización (Drenth, Thierry y Wolff 1998; Higuera 2012; Muchinsky 2006). Bajo éste, la cultura es un término descriptivo y es entendida como un sistema de creencias, valores y significados compartidos, usados por los miembros de una organización, que hace que se distingan de otras (Hofstede 2001; Robbins y Judge 2009; Schultz 1995).

1.1 Perspectivas y definición conceptual

Un marco conceptual postmoderno que recoge las concepciones de cultura organizacional, contempla tres perspectivas: 1) de diferenciación, 2) de fragmentación, y 3) de integración (Higuera 2012; Martín 1992, 2002).

La *perspectiva de diferenciación* considera la ambigüedad como el marco en el que se encuentran muchas subculturas sólidas que subsisten en armonía de manera independiente, pero que no conversan entre ellas (Martín 1992, 2002). Así, bajo esta mirada, la cultura es considerada como un sistema de capas interconectadas de experiencias sociales, entre lo subjetivo y objetivo (supuestos fundamentales, valores, normas de conducta, patrones de comportamiento y artefactos) pero que difieren entre subculturas no necesariamente homogéneas dentro de una misma organización (Rousseau 1995).

Por su lado, la *perspectiva de fragmentación* aborda la cultura organizacional como manifestaciones que no son ni consistentes ni inconsistentes, es decir, el foco se encuentra en la ambigüedad tanto dentro de las culturas como en sus relaciones (Martín 1992, 2002). Así se encuentran nociones de cultura que, aún cuando avalen ésta como un referente, simultáneamente subsisten en estos sistemas manifestaciones contradictorias, por ejemplo, centralización y descentralización (Weick 1987).

La *perspectiva de integración* entiende la cultura organizacional como un sólido, es decir, es vista de la misma forma por muchas personas sin importar el ángulo, sus manifestaciones son consistentes y no contemplan la ambigüedad (Martín 1992, 2002).

La solidez de la perspectiva de integración radica en que es considerada por un mayor número de autores que la han investigado. Así, las diferentes definiciones propuestas pueden agruparse considerando el énfasis dado por cada uno de los investigadores que las desarrollaron: i) aspectos más profundos de la cultura (por ejemplo, supuestos básicos, colectivos, códigos de significado); ii) aspectos simbólicos de la vida cultural (por ejemplo, rituales, historias), iii) prácticas formales e informales (por ejemplo, políticas para la toma de decisiones, comunicaciones), y iv) valores defendidos por los líderes de la empresa; lo que evidencia que las representaciones de la cultura organizacional pueden enfatizar diferentes tipos y niveles de manifestaciones (Meyerson y Martín 1987).

Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional bajo la perspectiva de integración

Foco en la manifestación de cultura	Autores	Definiciones de cultura organizacional
Aspectos más profundos de la cultura	Schein (1990)	Patrón de supuestos básicos desarrollados por un grupo de personas, que aprenden a hacer frente a sus problemas de supervivencia en un ambiente externo y de integración interna; una referencia para los nuevos miembros sobre la manera en la que se debe percibir, pensar y sentir respecto a estos problemas. No excluye que también se trate de un proceso conductual, cognitivo y emocional.
	Hofstede (2001)	Es una programación colectiva de la mente que se manifiesta no solo a través de valores sino en otros modos más superficiales como símbolos, héroes y rituales.
	Cameron y Quinn (2006)	Representación de cómo son las cosas en una empresa y reflejo de la ideología que prevalece en las personas que la conforman; también comprende diferentes elementos (valores, supuestos, expectativas, memorias colectivas y definiciones) que facilitan la adaptación del colaborador al entorno.
Aspectos simbólicos de la vida cultural	Heifetz, Grashow y Linsky (2012)	Tradiciones, rituales, normas grupales y protocolos de reunión son los cuatro elementos vinculados que determinan la cultura de una organización e influyen en la capacidad de adaptación del colaborador.
	Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo (1982)	Modo en que diferentes elementos (historias populares, rituales de una organización, historias y ritos) son utilizados por los miembros de la organización para explicar cómo y por qué la organización opera como lo hace, y cuyos colaboradores emplean estas prácticas para ejecutar su trabajo.
Prácticas formales e informales	Ouchi y Wilkins (1985)	La cultura es interpretada como consecuencia de una necesidad de la empresa para la eficiencia.
	Gudykunst, Stewart y Ting-Toomey (1985)	Sistema de significado y un proceso continuo de creación de patrones de conducta que dan sentido al grupo. Así, la cultura no está sólo restringida por una estructura social, sino que es en sí el proceso en el que por la interacción social se construye y reconstruye la realidad organizacional.
Valores defendidos por los líderes de la empresa	Schultz (1995)	Valores, historias, metas de la organización, prácticas y filosofías compartidas y usadas por los colaboradores tienen el fin de entender cómo se desarrolla y opera de manera singular la empresa.
	Denison (1984)	Conjunto de valores, creencias y patrones de comportamiento establecidos que conforman la identidad nuclear de la organización; uno de sus principales activos.

Fuente: Meyerson y Martin, 1987.

Elaboración: Propia.

De estas definiciones, la propuesta por Denison (1984) es la que ocupa la presente investigación. Cabe señalar que el modelo de Denison (Denison y Neale 2000) inicia con una perspectiva de integración, sin embargo podría fluir a una postura de diferenciación (Martínez 2010).

El poder del constructo de cultura organizacional radica en ser una ventaja competitiva para la organización; si bien es un recurso intangible de una empresa, puede incrementar la probabilidad de éxito de la misma (Denison 1984; García Álvarez 2005).

1.2 Modelos de cultura organizacional

A continuación se presentan tres principales modelos que abordan la cultura organizacional bajo la perspectiva de integración, seleccionados por el reconocimiento logrado en este tema y la relación que hay entre estos: i) el Modelo Complejo de Organizaciones (Schein 1990) como uno de los pioneros y más relevantes para este tema; ii) el Modelo Competing Values Framework¹ (Cameron y Quinn 2006) basado en el Modelo Competing Values Model² (Quinn y Kimberly 1984) revisado y utilizado como base para otros modelos por su validez y confiabilidad (Denison y Spreitzer 1991; Toca y Carrillo 2009), y iii) el Modelo Denison (Denison y Neale 2000), seleccionado para la presente investigación por su vigencia.

1.2.1 Modelo Complejo de Organizaciones (Schein 1990)

Este modelo (Schein 1990) diferencia cuatro categorías de cultura entre las cuales se encuentra inserta la cultura organizacional: macrocultura (existe a nivel global, ya se trate de una nación, etnia o grupo religioso), cultura organizacional (en una entidad pública o privada), subcultura (grupos ocupacionales dentro de una organización) y microcultura (microsistemas dentro o fuera de las organizaciones).

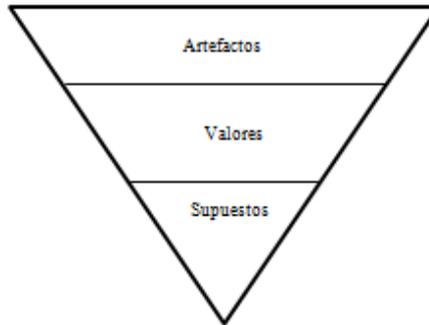
Así mismo, determina que la cultura es un patrón de suposiciones básicas compartidas entre los miembros de una organización, y cuyos elementos se encuentran en tres niveles (ver gráfico 1):

- Artefactos: que son las estructuras y procesos organizativos visibles,
- Creencias y valores: que son los principios sociales, filosofías, estándares y metas con valor intrínseco, y
- Valores subyacentes o supuestos: que son las representaciones de las creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones que se tienen acerca de la conducta de la organización (Schein 1990).

¹ Para efectos del presente estudio se mantiene el nombre original del modelo, en inglés.

² Para efectos del presente estudio se mantiene el nombre original del modelo, en inglés.

Gráfico 1. Modelo de Schein (1990)

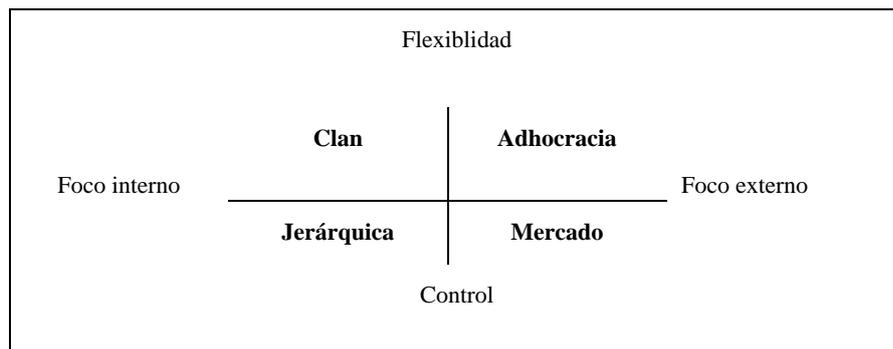


Fuente: Schein, 1990.
Elaboración: Propia.

1.2.2 Modelo Competing Values Framework - CVF (Cameron y Quinn 2006)

Basado en el Modelo de Competing Values Model (CVM) desarrollado inicialmente por Quinn y Kimberly (1984), se preocupa por explorar las estructuras profundas de la organización, medios de acuerdo, motivaciones, supuestos básicos y otros; la propuesta contempla cuatro tipos de cultura: de grupo, de desarrollo, jerárquica y racional. La versión más reciente de este modelo desarrollada por Cameron y Quinn (2006), presenta seis aspectos (características dominantes, liderazgo organizacional, administración de los empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito) que dan cuenta del tipo de cultura de una organización, a partir de cuadrantes trazados por dos ejes continuos: control-flexibilidad y foco externo-foco interno (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Modelo Competing Values Framework (Cameron y Quinn 2006)



Fuente: Cameron y Quinn, 2006.
Elaboración: Propia.

Los cuatro tipos de cultura dominantes que estos autores exponen son: i) clan, ii) adhocrática, iii) jerárquica y iv) mercado, las mismas que se encuentran descritas a continuación (Cameron y Quinn 2006).

Tabla 2. Tipos de cultura según el Modelo de Cameron y Quinn (2006)

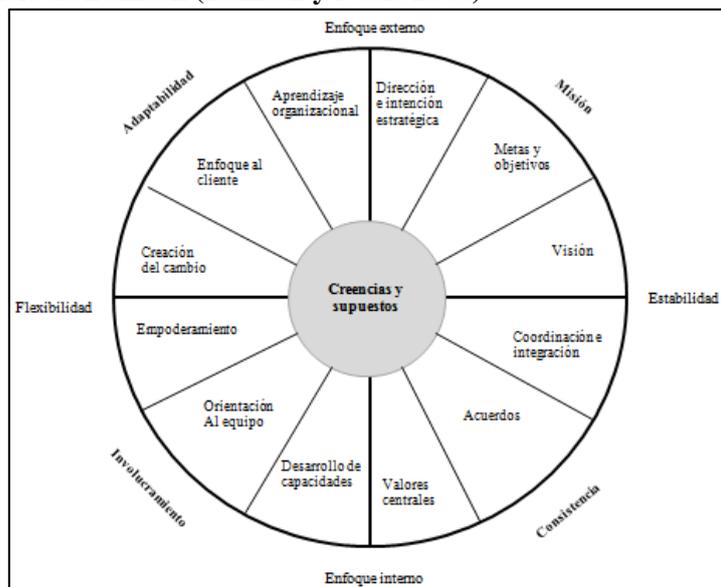
Clan	Adhocrática
<ul style="list-style-type: none"> • Da importancia a la flexibilidad y orientación interna, enfatiza el trabajo en equipo basado en creencias y valores. • El líder cumple un rol protector y tutor de todos. • Mantiene preocupación por los clientes y está orientado a las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da importancia a la flexibilidad y estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. • El líder es considerado como innovador, creativo y con apertura para asumir riesgos. • Da énfasis al crecimiento, liderazgo y la adquisición de nuevos recursos.
Jerárquica	Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una orientación interna, busca estabilidad y control. • Se rige por eficiencia, cumplimiento de procedimientos y procesos establecidos. • El líder asume el rol de coordinador y organizador, manteniendo la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una orientación a resultados, logro de objetivos, reputación y éxito. • Los colaboradores son competitivos, agresivos y orientados al cumplimiento de metas. • Los líderes son controladores, duros y exigentes. • Se basan en alcanzar mayor participación y posicionamiento en el mercado.

Fuente: Cameron y Quinn, 2006.
Elaboración: Propia.

1.2.3 Modelo de Denison (Denison y Neale 2000)

El Modelo de Denison (Denison, Haaland y Goelzer 2003) explora diversos rasgos culturales, comportamientos administrativos y estrategias en una organización, encontrando relaciones con otras variables, como un conjunto de creencias fundamentales y supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos elementos se encuentran dentro de cuatro rasgos principales (Denison y Neale 2000): i) adaptabilidad, ii) misión, iii) involucramiento y iv) consistencia, los mismos que serán descritos a continuación (ver gráfico 3 y tabla 3).

Gráfico 3. Modelo de Denison (Denison y Neale 2000)



Fuente: Denison y Neale, 2000.

Tabla 3. Elementos de cultura organizacional según el Modelo de Denison (Denison y Neale 2000)

Adaptabilidad	Misión
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la capacidad de la organización para lograr un cambio interno en respuesta a las condiciones externas. • Las organizaciones logran adaptarse al cambio, comprender las necesidades del cliente y aprender de la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en el grado en que una organización mantiene un propósito, objetivos y visión para el futuro de manera clara. • Las organizaciones eficientes buscan cumplir con la misión de la empresa, la cual cuenta con objetivos económicos y no económicos que proporcionan sentido y dirección a sus empleados.
Involucramiento	Consistencia
<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en el compromiso y el sentido de pertenencia, la participación en las decisiones que les afectan (empoderamiento) y la orientación del equipo. • Las organizaciones eficientes capacitan a sus empleados, trabajan en equipo y desarrollan sus capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra en la existencia de sistemas y procesos organizacionales que promueven la alineación y eficiencia en la organización. • Conjunto de principios de gestión, consenso sobre el derecho y la manera correcta de hacer las cosas en la organización.

Fuente: Denison y Neale, 2000.

Elaboración: Propia.

La relevancia que tiene el modelo de Denison (Denison y Neale 2000) contempla diferentes argumentos, entre los que destacan: i) su uso en diversas poblaciones y sectores (Kokina y Ostrovska 2013; Denison, Haaland y Goelzer 2003; Fey y Denison 2003); ii) su análisis en relación con otras variables (Pirayeh, Mahdavi, y Nematpour 2011; Gillespie, Denison, Haaland, Smerek y Neale 2008); y iii) su uso extendido en diversos estudios a nivel mundial y en Latinoamérica (Bonavia, Prado Gasco y Barberá 2009; Martínez 2010; Ruiz y Naranjo 2012), los que han reiterado su vigencia.

Recapitulando lo antes expuesto, se considera el modelo de Denison (Denison y Neale 2000; Denison y Mishra 1995) idóneo para los objetivos de la presente investigación.

1.3 Variables relacionadas a la cultura organizacional

La cultura estudiada como un fenómeno gestionable puede tener énfasis en su comprensión como en la productividad; sin embargo, bajo cualquiera de estos dos abordajes, los estudios pueden dividirse en tres: i) la cultura depende de otros factores, ii) la cultura influye en otros aspectos, y iii) la cultura estudiada en sí misma (Higuita 2012).

Las variables asociadas a la cultura organizacional en diferentes investigaciones revisadas han sido agrupadas en tres categorías para facilitar su exposición: i) variables individuales, aquellas relacionadas con aspectos propios de la persona y/o su relación con la empresa; ii) variables

contextuales, vinculadas con aspectos de la cultura y sociedad en la que la organización se encuentra; y iii) variables organizacionales, relativas a la empresa.

1.3.1 Variables individuales

Una serie de estudios identifican diferentes factores individuales que se relacionan con la cultura organizacional en una empresa. Para facilitar la presentación de los mismos se han agrupado en actitudinales y/o de comportamiento y sociodemográficos, cuyos ejemplos se pueden ver en la tabla 4.

Tabla 4. Variables individuales

Factores	Estudios
Actitudinales y/o de comportamiento	La cultura organizacional se encuentra relacionada con la <i>satisfacción, compromiso y el involucramiento con el trabajo</i> (Malik y Danish 2010; Nongo e Ikyanyon 2012; Ortega y Sastre 2013; Shoaib, Zainab, Maqsood y Sana 2013). Además, se encontró que el <i>soporte familiar y el equilibrio personal-laboral</i> se relacionan con culturas cálidas y de soporte (Dolcos y Daley 2009).
Sociodemográficos	<i>Tiempo de permanencia</i> que mantiene un colaborador en la organización influye en la percepción de la cultura organizacional (Madaus, Jiarong y Ruban 2008).

Elaboración: Propia.

1.3.2 Variables contextuales

Los factores identificados como contextuales, juegan un importante rol en la cultura organizacional de una empresa; estos pueden ser las condiciones del entorno, la cultura nacional y otros aspectos afines (ver tabla 5).

Tabla 5. Variables contextuales

Factores	Estudios
Cultura nacional	Las características de la <i>cultura nacional</i> de origen de la empresa impactan en las prácticas de cultura organizacional implementadas por éstas (Robbins y Judge 2009; Omar y Urteaga 2009).
Entorno social	La cultura organizacional se ve influida por <i>la relación que tiene la organización con su entorno</i> (Schein 1983).
Sector de la empresa	La participación con respecto al <i>tipo de sector de la actividad</i> (industria, construcción, comercio y servicios) y su <i>dominio del mercado</i> , guardan relación con la cultura de la organización (Febles y Oreja 2008; Ramcharitar 2006).

Elaboración: Propia.

1.3.3 Variables organizacionales

Resultados de estudios refieren que factores organizacionales influyen en la cultura de una empresa, entre los cuales se podría considerar la estructura de la organización, el liderazgo de sus miembros, el sector de la empresa, sus procesos y otros (ver tabla 6).

Tabla 6. Variables organizacionales

Factores	Estudios
Estructura organizacional	El <i>socio fundador</i> , <i>tamaño y tiempo desde la creación de la empresa</i> , tienen una gran influencia en el desarrollo de la cultura empresarial (Febles y Oreja 2008; Quijano, Arguelles, Sahuí y Magaña 2014; Robbins y Judge 2009).
Identidad e imagen corporativa	La cultura organizacional, <i>identidad corporativa e imagen de la empresa</i> , aspectos internos y externos, se influyen mutuamente (Hatch y Schultz 1997).
Comunicación	La <i>confianza</i> interpersonal o entre los colaboradores, así como la <i>comunicación</i> entre estos, son factores importantes para la transmisión del conocimiento y cultura organizacional (Ismail, Yousif y Fraidon 2007), pues el <i>lenguaje</i> es la forma de identificación que emplean los colaboradores para aprender la cultura, aceptarla y preservarla (Robbins y Judge 2009).
Liderazgo	El <i>líder</i> , <i>estilo de liderazgo</i> , <i>las conductas de liderazgo y la gestión del líder</i> tienen relación con la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional (Castro y Lupano 2005; Dike 2011; Faulkner y Laschinger 2008; Kazemi Kani, Kazemian, Damirchi, Hafezian, Gholizadeh y Balooie 2013; Ogbonna y Harris 2000; Schein 1983; Taormina 2007). Así mismo, quienes toman las decisiones en una empresa impactan en la cultura organizacional (Armenakis y Wigand 2010).
Gestión de personas	Existe asociación entre la cultura de la empresa, el <i>bienestar laboral</i> de los trabajadores y el <i>clima organizacional</i> (Calderón, Murillo y Torres 2003; Salazar 2013). El <i>desempeño organizacional</i> guarda relación con la cultura que predomina en la empresa (Martínez 2010). Los procesos y <i>tácticas de socialización</i> , así como <i>los dominios que la describen</i> , tienen relación con la cultura organizacional (Miller 2006; Taormina 2007).

Elaboración: Propia.

Existen algunos constructos estudiados con relación a la cultura organizacional, algunos de ellos presentados líneas arriba y agrupados por categorías. Es la última la que hace referencia a la gestión de personas y en esta, específicamente, se menciona a la socialización, que es la que concentra el interés del presente estudio que pretende determinar si existe una influencia de la percepción de socialización en la cultura organizacional.

2. Socialización organizacional

El concepto de socialización responde de manera general al proceso por el cual una persona aprende en el transcurso de su vida elementos socioculturales de su entorno, los incorpora y se adapta así al entorno social en el que interactúa; asimismo, diferencia lo que se acepta de lo que es rechazado (Morris y Maisto 2005).

A continuación, se recogen algunas de las definiciones de socialización organizacional habitualmente estudiadas bajo el enfoque de la psicología organizacional, que explican este constructo.

2.1 Definición conceptual

Son muchos los autores que han investigado sobre el proceso de socialización organizacional, considerándolo clave en la interacción del individuo con la empresa; así mismo, este tema ha sido discutido enfatizando diferentes focos, entre los que se han diferenciado las etapas del proceso, las tácticas de socialización, interacción individuo-situación y otros (Anakwe y Greenhaus 1999).

Tabla 7. Definiciones de socialización organizacional

Focos	Autor	Definición socialización
Etapas del proceso	Feldman (1976)	Proceso por el que los empleados son transformados de elementos ajenos a una empresa a miembros efectivos y participativos de la misma.
	Feldman (1981)	Múltiple socialización, entendiendo que ésta en el campo organizacional es un juego de múltiples procesos simultáneos con un rango de respuestas; así, ésta puede presentarse como: <ul style="list-style-type: none"> • La adquisición de roles de comportamiento apropiados, • El desarrollo de habilidades y aptitudes para el trabajo, y • La adaptación a las normas y valores del grupo.
Tácticas de socialización	Schein (1967)	Proceso por el cual un nuevo miembro aprende los valores, normas y patrones de comportamiento requeridos por la organización a la que se incorpora, es decir es adoctrinado y entrenado para conocer qué es importante en la organización y unidades. Este proceso ocurre a lo largo toda nuestra carrera, puesto que se da cuando uno se incorpora a una empresa, cambia de departamento o nivel jerárquico.
	Van Maanen y Schein (1977)	Proceso de enseñanza/aprendizaje por medio del cual un individuo adquiere conocimientos y habilidades sociales necesarias para asumir un rol en la organización. En algunas oportunidades, los colaboradores más experimentados suelen transmitir a los nuevos integrantes información sobre cómo es la dinámica de los equipos, las tradiciones, el modo en que se afrontan algunos temas, ritos y otros, responden también a las preguntas de estos nuevos miembros que buscan adaptarse a la organización.
Interacción individuo-situación	Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994)	Procesos primarios y contenidos de aprendizaje por los cuales un individuo se ajusta a un rol de trabajo dentro de una organización. Desarrollan seis dominios: aprovechamiento de desempeño, personas, políticas, lenguaje, metas y valores, e historia.
	Taormina (1994)	Proceso interactivo entre los empleados y sus organizaciones, en el cual la percepción de socialización del empleado impacta en el proceso. Considera cuatro dimensiones (factores psicológico-sociales) en el proceso de socialización de un empleado: el <i>entrenamiento/capacitación</i> que recibe de la organización, la <i>comprensión</i> (o percepción) que tiene del contexto organizacional, el <i>soporte de sus compañeros</i> (otros empleados significativos para uno), y la <i>proyección sobre su futuro</i> en la organización en la que es socializado.

Fuente: Anakwe y Greenhaus, 1999.

Elaboración: Propia.

Considerando el último enfoque que contempla la interacción entre el individuo y la situación de socialización (Anakwe y Greenhaus 1999), la definición propuesta por Taormina (1994) sobre socialización organizacional, resulta idónea para los objetivos de la presente investigación porque contempla en la conceptualización del constructo el impacto que tiene la percepción del individuo sobre este proceso y no toma única o unilateralmente las acciones de la organización o el proceso como tal; asimismo, su estudio y medición ha sido revisado en diferentes oportunidades (Bravo,

Gómez-Jacinto y Montalbán 2004; Lisbona, Morales y Palací 2009; Taormina 2004, 2007, y 2009; Villavicencio 2014) incrementando su vigencia.

2.2 Teorías y modelos de la socialización organizacional

Con el fin de brindar mayor amplitud en la comprensión de este constructo, se exponen a continuación los modelos teóricos que contienen las definiciones previamente presentadas por ser las más representativas en el abordaje de esta variable: i) el Modelo de Feldman (1976, 1981) que fue desarrollado y posteriormente ajustado, bajo un enfoque de etapas del proceso; ii) el Modelo de Schein (1967), revisado posteriormente por este autor y Van Maanen (1977), con un enfoque en las tácticas de socialización que utiliza la organización para este fin; iii) el modelo desarrollado por Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein, y Gardner (1994) y iv) el Modelo de Taormina (1994), estos últimos con el énfasis en la interacción entre la persona y su entorno laboral.

2.2.1 Modelo de Feldman (1976, 1981)

Este modelo tiene dos etapas de desarrollo (Feldman 1981; Feldman 1976); en ambas se identifica la socialización organizacional como un proceso que comprende tres etapas y las respuestas que se obtienen a partir de éste.

Tabla 8. Etapas del proceso de socialización según el Modelo de Feldman (1976, 1981)

Etapas	Descripción
Socialización anticipada	Considera el aprendizaje previo a la incorporación del colaborador a la empresa; en ésta hay dos variables que dan cuenta del avance en un proceso de socialización: realismo y congruencia.
Acomodación	Contempla el real contacto del colaborador con la empresa y su participación como miembro de ésta. Se advierten cuatro actividades significativas: aprendizaje de nuevas tareas, nuevas relaciones interpersonales, clarificación del rol y evaluación del progreso.
Gestión o administración del rol	El colaborador logra desenvolverse de manera óptima y resuelve conflictos (equilibrio entre demandas personales y laborales, y manejo de las demandas laborales como tal) que recaen en su rol.

Fuente: Feldman, 1976, 1981.

Elaboración: Propia.

Si bien en una primera etapa del modelo se identifican cuatro variables como posibles respuestas (satisfacción general, influencia mutua, motivación interna e involucramiento), sólo la relación de las dos primeras ha sido demostrada empíricamente (Feldman 1976). En un segundo periodo se identifican respuestas comportamentales y afectivas (Feldman 1981).

Feldman (1981) extiende su modelo en tres sentidos: i) provee una visión más detallada y comprensiva sobre las maneras en el que ocurre el proceso de socialización, ii) revisa las actitudes

y comportamientos que evalúan el progreso de la socialización, y iii) evalúa y explica las contingencias que podrían darse en el progreso de estas maneras de socialización.

Propone así una múltiple socialización, entendiendo que ésta en el campo organizacional es un juego de múltiples procesos simultáneos con un rango de respuestas (Feldman 1981).

2.2.2 Modelo de Schein (1967)

Comprende la socialización organizacional como el proceso por el cual uno es adoctrinado y entrenado, en el que se enseña qué es importante en la organización y sus áreas. Así mismo, reconoce que este proceso puede ocurrir en diferentes situaciones: incorporación de un nuevo colaborador, cambio de puesto, área o nivel jerárquico; agrega que el proceso se encuentra presente en diferentes situaciones y oportunidades a lo largo de la trayectoria laboral, y que por ello muchas veces no es percibido (Schein 1967).

Una extensión de este modelo, trabajada por Van Maanen y Schein (1977), señala que los colaboradores más experimentados suelen transmitir a los nuevos integrantes información sobre la dinámica de los equipos, las tradiciones, el modo en que se afrontan algunos temas, ritos y responden a las preguntas de estos nuevos miembros que buscan adaptarse a la organización. Definen también un enfoque de tácticas organizacionales que estudia el proceso de socialización organizacional a partir de las acciones que realiza la empresa para garantizar el éxito de la socialización de sus empleados (Van Maanen y Schein 1977). En este enfoque, Van Maanen y Schein (1977) consideran seis tácticas descritas a continuación (ver tabla 9).

Tabla 9. Descripción de las tácticas de socialización según el Modelo de Schein (1990)

Tácticas	Descripción
Colectiva versus Individual	Modo en el que son aplicadas las tácticas de socialización por la empresa, si responde a una aplicación colectiva o individualizada.
Formal versus Informal	Modo en el que el entrenamiento es brindado, si responde a una capacitación formal o a una informal.
Secuencial versus al Azar	Si la empresa define una secuencia de niveles claros en el aprendizaje del rol, o si estos son aleatorios.
Fija versus Variable	Si existe o no un cronograma respecto al compromiso del individuo con la organización, desde la contratación.
Serial versus Disyuntiva	En la medida en la que el nuevo miembro de la organización deba o no imitar a sus predecesores.
Inversión versus Desinversión	Si es que el proceso de socialización ratifica o no la identidad y aprendizajes previos del colaborador.

Fuente: Schein, 1990.
Elaboración: Propia.

En un periodo posterior, Schein (1988) advierte también que el contexto cultural más amplio afecta la viabilidad de mantener un cierto tipo de cultura organizacional.

2.2.3 Modelo de Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein, y Gardner (1994)

Para Chao y sus colaboradores, la socialización organizacional constituye un proceso y contenidos de aprendizaje por los cuales un individuo se ajusta a un rol dentro de una organización. El modelo enfatiza un nivel más práctico/aplicativo sobre el contenido de la socialización, que permite determinar relaciones -antes desconocidas- entre características particulares de aprendizaje y las respuestas al proceso de socialización, lo que aporta a las intervenciones en cuanto a las estrategias y el proceso como tal (Chao et al. 1994); así las seis dimensiones o dominios de la socialización organizacional que desarrollan son (ver tabla 10):

Tabla 10. Dimensiones o dominios de socialización según Chao et al (1994)

Dimensión / Dominio de socialización	Descripción
Aprovechamiento de desempeño	Dominio de las tareas: relacionado a qué debe ser aprendido y qué tan bien domina los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias.
Personas	Integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales. Relaciones laborales moldeadas por características personales relacionadas al entorno laboral y no laboral de los miembros.
Políticas	Obtención de información -formal e informal- sobre la estructura de poder de la organización. Normativas que guían el comportamiento.
Lenguaje	Conocimiento que tiene el individuo de términos técnicos sobre su profesión, así como el lenguaje informal (por ejemplo, jerga y acrónimos) de la propia organización.
Metas y valores organizacionales	Comprensión y conocimiento de los principios que mantiene la organización.
Historia	Conocimiento de la historia de la organización, sus tradiciones, costumbres, mitos y rituales; a través de estos se transmite el conocimiento cultural y subsiste.

Fuente: Chao et al, 1994.
Elaboración: Propia.

Cabe señalar que en una investigación posterior sobre este modelo, De Olivera, Ros-García y Tamayo (2001) obtienen como resultado sólo tres dimensiones: i) cualificación e integración (percepción sobre vínculo con la organización), ii) competencia (percepción sobre capacidad) y iii) objetivos y tradiciones organizacionales (identificación con elementos organizacionales).

2.2.4 Modelo de Taormina (1994)

Se entiende la socialización organizacional como un proceso interactivo entre los empleados y sus organizaciones, en el cual la percepción de socialización del empleado impacta en el proceso; la definición considera componentes individuales y contextuales (Taormina 1994). Considera cuatro dimensiones o factores psicológico-sociales que impactan en el proceso de socialización de un individuo (ver tabla 11).

Tabla 11. Dimensiones del proceso de socialización según el Modelo de Taormina (1994)

Factores	Definición
Entrenamiento/ Capacitación	Proceso por el cual el individuo adquiere competencias o habilidades para desarrollar un trabajo específico (Louis 1980), y se centra en el grado en el cual el individuo percibe a la empresa como proveedor de entrenamiento.
Comprensión	Grado en que un empleado logra comprender plenamente sus funciones y tareas acerca de la organización, puesto de trabajo, personal y cultura.
Soporte de compañeros	Grado en cual compañeros de trabajo brindan soporte emocional o moral a un colaborador sin esperar nada a cambio, se centra en las relaciones y aceptación de los colaboradores.
Proyección sobre el futuro	Grado en que un individuo se anticipa tener una carrera adecuada dentro de su organización, representa uno de los aspectos establecidos de la cultura de la organización, tales como las recompensas, bonificaciones y desarrollo laboral.

Fuente: Taormina, 1994.

Elaboración: Propia.

Se considera idóneo este modelo para cubrir ampliamente el objetivo de la presente investigación porque contempla la percepción del individuo sobre su socialización, a la par de las acciones de la empresa y el proceso como tal. Así mismo, este modelo ha sido estudiado previamente en relación con la cultura organizacional, confirmando en sus resultados una relación entre ambos constructos (Taormina 2007).

3. La relación entre socialización y cultura organizacional

Como ha sido revisado previamente, la cultura organizacional busca brindar una interpretación común para los miembros, crear un orden social, continuidad, identidad colectiva y compromiso, así como esclarecer la visión a futuro (Trice y Beyer 1993; Robbins 2004). Así, busca guiar el comportamiento de los empleados hacia los modos de acción que convienen a la organización y sus objetivos (Lucas 1997).

Está definida como los valores, creencias y principios que contribuyen al sistema de gestión que prevalece en una empresa, como el conjunto de prácticas y comportamientos que ejemplifican y refuerzan estos principios, los que se mantienen en tanto tienen un significado para los miembros de la organización (Denison y Neale 2000).

Así mismo, investigaciones han abordado la cultura organizacional en relación con diferentes variables, entre las que se encuentra la socialización organizacional. Ésta es conceptualizada como el proceso interactivo entre un individuo y su entorno laboral, en el que se ven involucrados cuatro aspectos: entrenamiento que recibe, comprensión de su rol en la empresa, soporte de sus compañeros y proyección sobre su futuro dentro de la organización (Taormina 1994).

Varios autores argumentan que el proceso de socialización facilita la aculturación de nuevos miembros así como involucra necesariamente la transmisión de información y valores, lo que radica fundamentalmente en un tema cultural (Taormina 2007; Van Maanen y Schein 1977).

En la teoría, se considera una relación entre socialización y cultura organizacional; se considera que la prevalencia del proceso de socialización (asociado a la integración de los valores) mantiene y mejora el intercambio y el desarrollo de los componentes de la cultura organizacional (Vinsova, Komarkova, Kral, Tripes y Pirozek 2013).

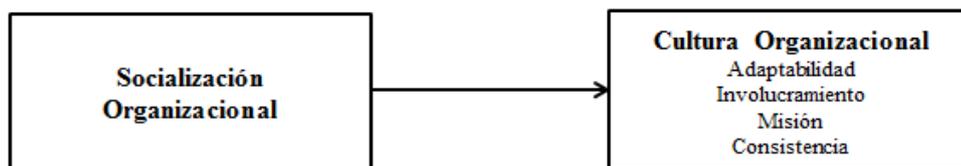
Estudios adicionales entre estos constructos, que incluyen otras variables como liderazgo y necesidades de motivación, confirman una relación entre los mismos (Taormina 2007, 2009).

También se ha estudiado la relación entre las tácticas de socialización y la cultura organizacional, determinando que algunas de las primeras influyen positivamente en la predicción de la segunda (Miller 2006).

Las investigaciones que estudian la cultura organizacional en relación a otras variables, aún tienen menos frecuencia que las que se abocan al estudio de la cultura en sí (Higuita 2012; Taormina 2009). Si a ello se le agrega que localmente se han encontrado investigaciones que estudian la cultura organizacional de manera independiente, sin que ésta sea relacionada con un proceso de socialización, pone en evidencia y cobra relevancia la necesidad de evaluar el impacto de la variable de socialización en la cultura organizacional en nuestro entorno (Lay 2012; Roca 2012).

Tomando en cuenta lo anterior, el presente estudio plantea la siguiente hipótesis:

H1: La percepción de socialización influye en la cultura organizacional de una empresa local.



Capítulo III. Metodología

En este capítulo se describe la metodología que rigió el presente el estudio, explicando el diseño, la muestra, los instrumentos y el procedimiento de recolección, concluyendo con los análisis estadísticos que permitieron llegar a los resultados y discutir los mismos.

1. Diseño de la investigación

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo y un alcance explicativo, puesto que busca determinar si la percepción de socialización impacta en la cultura organizacional de una empresa. Puesto que no se manipulan variables y la recolección de datos se hace en un solo periodo, su diseño es no experimental – transversal o transaccional (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

2. Muestra

La muestra está constituida por 161 colaboradores de una empresa del rubro industrial, cuya población total alcanza las 1.800 personas, aproximadamente, y se encuentra ubicada en Lima, Perú. La selección de ésta fue no probabilística o dirigida, ya que respondió a la disponibilidad de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

En la etapa inicial o piloto, se aplicó a 31 participantes las dos encuestas; en la etapa posterior, se aplicó a 130 personas los dos cuestionarios con índice de confiabilidad probado en el piloto. Cabe señalar que el contenido de los cuestionarios entre estas dos etapas no fue modificado.

En cuanto a las características sociodemográficas y organizacionales de los participantes en el estudio, como se puede apreciar en la tabla 12, el 44,7% de la muestra es de género masculino y el 55,3% femenino. El 48,9% de la muestra son casados o convivientes, el 48,8% son solteros, los divorciados alcanzan un 1,9% y viudos el 0,6%. En cuanto a rangos etarios, el 5,7% se encuentra entre 18 a 20 años, el 48,4% entre 21 a 30, 34,4% tiene entre 31 y 40 años, el 7,6% entre 41 y 50, y el 3,8% supera los 51 años. Respecto a su nivel de instrucción, el 17,4% cuentan con secundaria completa, el 25,5% con estudios técnicos incompletos, 13% han completado un estudio técnico, 21,7% no completó sus estudios universitarios y 22,4% si lo hizo. En cuanto al grupo ocupacional, el 10,6% son jefes, supervisores o gerentes y el 89,4% son colaboradores. Por último, con respecto al tiempo de permanencia en la empresa, el 50,6% ha trabajado en menos de 2 años, el 27,6% entre 3 y 5 años y 21,8% más de 6.

Tabla 12. Descripción de los datos sociodemográficos de la muestra

Variables	Distribución				
Género	Hombre	Mujer			
	44,7%	55,3%			
Estado civil	Casado/ conviviente	Divorciado	Soltero	Viudo	
	48,9%	1,9%	48,8%	0,6%	
Edad	18 – 20	21 – 30	31 – 40	41 - 50	51 a más
	5,7%	48,4%	34,4%	7,6%	3,8%
Nivel de instrucción	Secundaria completa	Técnico incompleto	Técnico completo	Universitario incompleto	Universitario completo
	17,4%	25,5%	13,0%	21,7%	22,4%
Grupo ocupacional	Jefe, supervisor o gerente	Colaborador			
	10,6%	89,4%			
Tiempo de incorporación	0 - 2	3 – 5	6 a más		
	50,6%	27,6%	21,8%		

Fuente: Elaboración propia.

3. Instrumentos de medición

En la evaluación piloto se aplicaron tres instrumentos: ficha de datos sociodemográficos, la adaptación del OSI (Taormina 2004) que evalúa la percepción de socialización y la adaptación del DOCS (Denison y Neale 2000) que explora la cultura organizacional. Los resultados mostraron la confiabilidad necesaria para que los instrumentos sean aplicados a toda la muestra.

3.1 Ficha de datos sociodemográficos

Elaborada con el objetivo de recoger información de los participantes de la muestra. Aborda ocho aspectos sociodemográficos (género, edad, estado civil, lugar de nacimiento, años de residencia en Lima, años de incorporación a la empresa, nivel de instrucción y grupo ocupacional), cuatro de respuesta cerrada y cuatro de respuesta abierta, cuyas respuestas han sido distribuidas por rangos para facilitar su análisis.

3.2 Cuestionario de percepción de socialización organizacional

Adaptación del *Organizational Socialization Inventory* (OSI) propuesto por Taormina (1994, 2004), que consta de 20 ítems y evalúa bajo una escala de Likert de uno (totalmente en desacuerdo) a cinco (totalmente de acuerdo), cuatro dimensiones: entrenamiento/capacitación, comprensión, apoyo de los compañeros y proyección.

3.3 Cuestionario de cultura organizacional

Adaptación del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) desarrollado por Denison y Neale (2000), que evalúa cuatro rasgos principales: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, cada uno de estos constituido a su vez por tres índices que son evaluados por 5 ítems cada uno (60 en total). Dicho cuestionario considera también la evaluación en base a una escala de Likert de 5 puntos, que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Los cuestionarios fueron adaptados del inglés al castellano, traduciendo del inglés al español y viceversa, a fin de asegurar la validez de estos. Los índices de confiabilidad en ambos instrumentos tuvieron niveles aceptables, como se observa en la tabla 13.

4. Procedimiento de recolección de datos

El proceso de coordinación, recolección y análisis de datos comprendió varios pasos. Inicialmente fue el contacto formal con la empresa a fin de informar y coordinar la aplicación del estudio, prosiguiendo la etapa de la evaluación piloto, aplicada a 31 empleados de la empresa. Ésta permitió evaluar la confiabilidad de las pruebas utilizadas. La aplicación de cuestionarios fue presencial, es decir, se asistió a la empresa en diferentes oportunidades a fin de dirigir personalmente la recolección de datos; los cuestionarios fueron completados en físico por los participantes del estudio.

Luego de determinar la confiabilidad de los instrumentos constituidos por la ficha de datos sociodemográficos, la adaptación del OSI (Taormina 2004) y la adaptación del DOCS (Denisson y Nale 2000), se continuó con la aplicación a la muestra completa de 130 participantes adicionales. Posteriormente, los datos recolectados fueron codificados e ingresados a una base de datos general en Excel, que permitió su análisis descriptivo y estadístico posterior utilizando el

sistema SPSS. En base a los resultados y análisis de los mismos, se concluyó con una reunión final en la empresa para devolver una síntesis que aporte a la mejora de sus procesos internos.

5. Análisis estadístico

5.1 Análisis de confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos aplicados fue obtenida utilizando el método de consistencia interna con el Coeficiente Alfa de Cronbach.

5.2 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

Se realizó una prueba Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de determinar la distribución de la normalidad de los datos, a fin de identificar si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas. De acuerdo a los resultados, se utilizó la media y la desviación estándar.

5.3 Análisis inferencial – correlacional

La correlación Pearson permitió evaluar el nivel de asociación entre las dimensiones de percepción de socialización y la cultura organizacional, analizando la relación entre estas variables.

5.4 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para controlar el efecto de las variables sociodemográficas y organizacionales, y medir el efecto de la percepción de la socialización sobre los rasgos de la cultura organizacional.

Capítulo IV. Resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en el estudio, considerando los análisis determinados en el capítulo previo.

1. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

El análisis de confiabilidad realizado determina que las escalas utilizadas presentan niveles de confiabilidad aceptables al obtener un coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0,70 en cada caso, salvo en la subescala de Apoyo a los Compañeros (cuestionario OSI), cuyo coeficiente Alfa de Cronbach sólo alcanzó un 0,63, siendo igualmente un valor aceptable para el estudio (Murphy y Davidshofer 1988; Ponterotto y Ruckdeschel 2007). Por el análisis Kolmogorov-Smirnov se halló distribuciones normales de las puntuaciones para ambas variables, por ello, se determinó aplicar estadísticos paramétricos. A nivel descriptivo se reporta la media de las variables, su desviación estándar, valor mínimo y valor máximo. Los resultados se muestran a continuación (tabla 13):

Tabla 13. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escalas	Descriptivo					Kolmogorov-Smirnov)	Confiabilidad (α de Cronbach)	
	items	M	DS	Min	Max	K-S Z	Total	
1.Socialización	20	4,04	0,45	2,75	4,90	,081*	,90	
Dimensiones	1.1 Capacitación	5	4,05	0,56	2,40	5,00	,132***	,76
	1.2 Comprensión	5	4,14	0,49	2,40	5,00	,105 ***	,76
	1.3Apoyo de los compañeros	5	4,10	0,49	2,40	5,00	,122***	,63
	1.4 Proyección a futuro	5	3,93	0,66	1,80	5,00	,140***	,82
2.Cultura organizacional	60							
Rasgos	2.1Involucramiento	15	3,87	0,45	2,20	4,87	,099**	,86
	2.2 Consistencia	15	3,69	0,42	2,40	4,73	,069	,82
	2.3 Adaptabilidad	15	3,69	0,39	2,73	4,87	,104***	,75
	2.4 Misión	15	3,90	0,43	2,47	4,93	,092**	,83

Donde n=161 , *p < ,05 , **p < ,01, ***p < ,001
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo observado en la tabla 13, la percepción de socialización considerada como un todo, presenta un nivel superior al valor medio/central esperado (M=4,04, Ds=,45); en cuanto a sus dimensiones, la de comprensión es la que obtiene el valor más alto (M=4,14, Ds.=,49), le sigue la que corresponde al apoyo de los compañeros de trabajo (M=4,10, Ds.= ,49), luego la de capacitación (M=4,05, Ds.=,56) y finalmente la proyección a futuro (M=3,93, Ds.=,66).

En cuanto a los rasgos de la segunda variable, cultura organizacional, el más valorado fue la misión (M=3,90, Ds=,43), seguido por el rasgo de involucramiento (M=3,87, Ds=,045), consistencia (M=3,69, Ds=,42) y, por último, adaptabilidad (M=3,69, Ds=,39). A modo de conclusión, los rasgos de misión e involucramiento son los más valorados por la muestra.

2. Resultados del análisis correlacional

Tabla 14. Correlaciones entre las dimensiones de percepción de socialización y los rasgos de la cultura organizacional

	2. Cultura organizacional			
	2.1 Involucramiento	2.2 Consistencia	2.3 Adaptabilidad	2.4 Misión
1. Socialización (total)	,68***	,53***	,44***	,63***
Dimensiones:				
<i>1.1 Entrenamiento</i>	,47***	,53***	,42***	,51***
<i>1.2 Comprensión</i>	,54***	,43***	,32***	,42***
<i>1.3 Soporte de compañeros</i>	,64***	,50***	,41***	,57***
<i>1.4 Proyección a futuro</i>	,59***	,45***	,37***	,49***

Donde: n= 161, *p < ,05, **p < ,01, ***p < ,001.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables de percepción de socialización y cultura organizacional, evaluado a nivel inferencial aplicando la correlación lineal de Pearson. La mayor correlación se encuentra entre la percepción de socialización y el rasgo de involucramiento ($r=,68$, $p<,001$), seguido por el rasgo de misión ($r=,63$, $p<,001$), consistencia ($r=,53$, $p<,001$) y, finalmente, adaptabilidad ($r=,44$, $p<,001$).

En cuanto a las correlaciones entre las dimensiones de socialización y los rasgos de la cultura organizacional, las más altas se dan entre la dimensión del soporte de los compañeros de trabajo con el rasgo de involucramiento ($r=,64$, $p<,001$), este último también evidencia una alta correlación con la dimensión de proyección a futuro ($r=,59$, $p<,001$), y una tercera es la que muestra la dimensión de soporte de los compañeros con el rasgo de misión ($r=,57$, $p<,001$).

3. Contrastación de hipótesis del estudio

La hipótesis (H1) del estudio plantea que la percepción de socialización influye en la cultura organizacional percibida. Los resultados del análisis de regresión múltiple jerárquica en dos etapas expuestos en la tabla 15 evidencian que en la primera etapa de las variables de control, el género es la única variable significativa para el rasgo de involucramiento, lo que indicaría que las

mujeres tienden a exhibir una mayor percepción de socialización que los hombres en este rasgo; en cuanto a las otras variables de control, no impactan significativamente en los resultados.

En la segunda etapa del análisis se observa que la percepción de socialización total predice significativamente todos los rasgos de la cultura organizacional: involucramiento ($b=.667$, $p<.001$), consistencia ($b=.572$, $p<.001$), adaptabilidad ($b=.395$, $p<.001$) y misión ($b=.611$, $p<.001$); asimismo, se muestra la mayor varianza total explicada (48%) al predecir el rasgo de involucramiento, seguida por el rasgo de misión (44%).

Tabla 15. Regresión múltiple jerárquica del efecto de la percepción de la socialización sobre los rasgos de cultura organizacional

	Involucramiento		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
	<i>B</i>	ΔR^2	β	ΔR^2	<i>B</i>	ΔR^2	<i>B</i>	ΔR^2
<i>Step 1: Variables de control</i>		,08		,02		,03		,08
Género ^a	-,266**		-,083		-,088		-,161	
Edad ^b	,003		,001		-,001		-,007	
Estado civil ^c	-,005		-,017		-,047		,026	
Nivel de instrucción ^d	-,008		,017		-,027		-,154	
Grupo ocupacional ^e	,125		,093		,029		,132	
Permanencia en la organización ^f	,007		,004		,001		,017	
<i>Step 2:</i>		,40***		,34***		,19***		,36**
Percepción de la socialización	,667***		,572***		,395***		,611***	
Total R²		,48***		,36***		,22***		,44***

Dónde: * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$, $n = 161$, ^a 0-Mujer, 1-Hombre; ^b edad en años ^cEstado civil: 1-Casado/conviviente, 2-Divorciado, 3-Soltero, 4-Viudo; ^d 1- Secundaria completa, 2 Técnica incompleta, 3 Técnica completa, 4 Universitaria completa, 5- Universitaria completa; ^e Grupo ocupacional; ^f Permanencia en la organización en años.

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis explicativo de regresiones múltiples

A fin de precisar el impacto de las dimensiones de la percepción de socialización sobre cada uno de los rasgos de la cultura organizacional, se realizó un análisis complementario de regresión jerárquica. En éste se evidencia nuevamente –tal como ocurrió en la primera etapa del análisis respecto a las variables de control- que las mujeres tienden a exhibir una mayor percepción de socialización que los hombres en el rasgo de involucramiento de la cultura organizacional. Así mismo, las otras variables de control no impactan significativamente en los resultados.

El análisis de las dimensiones de percepción de socialización sobre cada uno de los rasgos de la cultura organizacional muestra que el componente de proyección a futuro explica de forma

significativa el rasgo de involucramiento ($b=,300$, $p<,001$), explicando el 41% de la varianza total. El componente de comprensión predice de forma significativa el rasgo de consistencia de la cultura organizacional ($b=,294$, $p<,001$), explicando el 36% de la varianza total; de la misma manera, este componente también predice el rasgo de adaptabilidad ($b=,229$, $p<,001$), explicando el 21% de la varianza total. Finalmente, se aprecia que los componentes de comprensión ($b=,257$, $p<,001$) y proyección a futuro ($b=,210$, $p<,01$) predicen de forma conjunta el 36% de la varianza explicada del rasgo misión en la cultura organizacional. Se puede notar que los componentes más relevantes son la proyección a futuro y la comprensión (ver tabla 16).

En conclusión, la percepción de socialización total explica de manera significativa y positiva todos y cada uno de los rasgos de la cultura organizacional de la empresa, siendo el rasgo de involucramiento el mejor explicado por ésta (41%); cabe señalar que, de las cuatro dimensiones de percepción de socialización, la que más influye sobre este rasgo es la de proyección a futuro.

Tabla 16: Regresión múltiple jerárquica del efecto de las dimensiones de percepción de socialización sobre los rasgos de la cultura organizacional

	Involucramiento		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
	<i>B</i>	ΔR^2	β	ΔR^2	<i>B</i>	ΔR^2	<i>B</i>	ΔR^2
<i>Step 1: Variables de control</i>		,08		,02		,03		,08
Género ^a	-,266**		-,083		-,088		-,161	
Edad ^b	,003		,001		-,001		-,007	
Estado civil ^c	-,005		-,017		-,047		,026	
Nivel de instrucción ^d	-,008		,017		-,027		-,154	
Grupo ocupacional ^e	,125		,093		,029		,132	
Permanencia en la organización ^f	,007		,004		,001		,017	
<i>Step 2:</i>		,41***		,36***		,21***		,36**
<i>Capacitación</i>	,088		,141		,294		,211	
<i>Comprensión</i>	,127		,294***		,229**		,257***	
<i>Apoyo</i>	,087		-,005		-,100		-,129	
<i>Proyección a futuro</i>	,300***		,139		,072		,210**	
Total R²		,49***		,38***		,24***		,44**

Dónde: * $p < ,05$. ** $p < ,01$. *** $p < ,001$, $n =161$, ^a 0-Mujer, 1-Hombre; ^b edad en años ^cEstado civil: 1- Casado/conviniente, 2-Divorciado, 3-Soltero, 4-Viudo; ^d 1- Secundaria completa, 2 Técnica incompleta, 3 Técnica completa, 4 Universitaria completa, 5- Universitaria completa; ^e Grupo ocupacional 1- Supervisor, jefe o gerente 0 Colaborador; ^f Permanencia en la organización en años
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

1. Discusión y conclusiones

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos en el estudio, para luego presentar las conclusiones, limitaciones y recomendaciones que surgieron a partir del mismo, con el propósito de contribuir a futuras investigaciones. También se propone un plan de acción como propuesta de mejora a los procesos internos que la empresa maneja actualmente.

Como se ha revisado previamente, la cultura organizacional es relevante para la empresa en tanto explica cómo ésta reacciona frente a las demandas de su entorno con el objetivo de adaptarse y sobrevivir; recae en ella también, cómo aquellos cambios estructurales en una organización, necesarios para adaptarse y lograr el éxito, exigen cambios en los valores y las creencias que son “el corazón de la empresa” (Denison y Neale 2000). Así, una cultura organizacional fuerte y con capacidad de adaptación puede ser una ventaja competitiva y tener consecuencias poderosas para una empresa, siendo las cualidades que la describen las que incrementan la probabilidad de éxito de la organización (Denison y Neale 2000; Cameron y Quinn 2006; García Álvarez 2005).

Considerando las diferentes variables estudiadas en relación a la cultura organizacional, es en la socialización donde los miembros de la organización se involucran en la difusión de la cultura; de este modo, ambos constructos se encuentran relacionados desde la teoría y, tomando investigaciones en las que se ha estudiado dicha relación, también se observa una relación en la práctica (Miller 2006; Taormina 2007; Taormina 2009; Van Maanen y Schein 1977; Vinsova, Komarkova, Kral, Tripes y Pirozek 2013).

En el Perú se encuentran investigaciones abocadas al estudio de la cultura organizacional sin que ésta sea relacionada a la variable de socialización (Lay 2012; Roca 2012). Considerando la relación entre ambos constructos, su importancia en el éxito de una organización y el creciente interés que tiene el tema de la cultura organizacional en nuestro país (Diario Gestión 2015a; Diario Gestión 2015b; Morales 2011), cobra importancia su investigación conjunta. Considerando lo antes expuesto, el objetivo de la presente investigación busca determinar si la percepción de socialización influye en la cultura organizacional de una empresa, tomando una empresa local del rubro industrial como muestra.

Para ello, se han realizado los siguientes análisis: la confiabilidad de los instrumentos en la muestra del estudio, a fin de determinar su idoneidad para la evaluación de ambas variables -

percepción de socialización y cultura organizacional-, los resultados descriptivos de cada una de las variables, el análisis inferencial-correlacional y el análisis predictivo-explicativo, con el objetivo de analizar la hipótesis planteada que sugería el impacto de una variable en función a la otra.

Los resultados obtenidos respecto a la percepción de socialización sugieren que la muestra evaluada se percibe socializada e integrada con su entorno laboral; las dimensiones que son más valoradas en este constructo son las de comprensión y apoyo de los compañeros. En cuanto a la cultura organizacional, los rasgos valorados por la muestra figuran en el siguiente orden: misión, involucramiento, consistencia y, finalmente, adaptabilidad.

Se confirma la asociación entre el constructo de socialización y los rasgos de la cultura organizacional. Cabe señalar que hay correlaciones notables entre algunas dimensiones de socialización y rasgos de cultura, a saber: soporte de los compañeros con el rasgo de involucramiento, proyección a futuro con el mismo rasgo de cultura y soporte de los compañeros con el rasgo de misión.

Finalmente, el análisis predictivo permitió concluir que la socialización predice los cuatro rasgos de cultura organizacional, siendo el rasgo de involucramiento el más explicado por este constructo, seguido por el rasgo misión de la cultura organizacional. Adicionalmente, cabe señalar que de las cuatro dimensiones de socialización, la que explica en mayor medida el rasgo de involucramiento es la dimensión de proyección a futuro.

A continuación, se presentan las posibles interpretaciones sobre la mayor predicción de los rasgos de cultura organizacional, en base a la percepción de socialización.

2. Resultados obtenidos y posibles interpretaciones

2.1 Resultados a nivel descriptivo

2.1.1 Percepción de socialización

Taormina (1994) señala que es más complicada la medición de la socialización que su definición, por lo que se vale de las cuatro dimensiones o facetas del proceso de socialización (entrenamiento, soporte de los compañeros, comprensión y proyección a futuro) para evaluar la percepción de un individuo sobre ésta. Los resultados a nivel descriptivo muestran una percepción

de socialización por encima del valor medio esperado en las cuatro dimensiones, lo que sugiere una muestra que se percibe integrada a la organización y que, bajo la conceptualización de Van Maanen y Schein (1979), implicaría que los miembros consideran que han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse en el rol asignado/asumido en la organización.

De las cuatro dimensiones que evalúan la percepción de socialización del colaborador, la muestra valora más -en un plano descriptivo- la comprensión y el soporte de los compañeros. La comprensión o percepción de un colaborador sobre su rol de trabajo, implica un aprendizaje que no es de una sola vía y, por lo tanto, involucra al receptor; en el soporte de los compañeros, el foco está en la interacción del colaborador con otros significativos que funcionan como agentes de socialización (Taormina 1994). Esto quiere decir que en la muestra evaluada, las personas valoran más la interacción que tienen con otras personas de su entorno laboral que facilitan su socialización, así como resulta para ellos importante el comprender a cabalidad el rol que han asumido; ambas facetas con mayor peso que aquellas que conciben a la empresa como un ente que provee capacitación y favorece una proyección laboral en el largo plazo (igualmente ambas con una valoración por encima del valor medio esperado).

2.1.2 Cultura organizacional

En cuanto a la cultura organizacional, se obtuvieron puntajes por encima del valor medio en los cuatro rasgos que evalúa el instrumento: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, lo que sugiere una presencia casi homogénea de estos y se ha visto en empresas financieramente sólidas (Denison y Neale 2000).

La misión, rasgo más valorado en la muestra, determina la dirección que la empresa toma en el largo plazo e incluye tres aspectos que lo definen: visión, dirección estratégica y metas/objetivos. Cuando los colaboradores son capaces de identificarse con la misión de la empresa, se favorece el compromiso hacia la organización (Denison y Neale 2000); ello da mayor sentido a los resultados que determinan al involucramiento como el segundo rasgo más valorado y cuya definición contempla un sentimiento de pertenencia y responsabilidad en los colaboradores. En síntesis, los resultados indican que la muestra valora que en la empresa exista una dirección y propósito claros; también que se fomente la participación, empoderamiento y autonomía, favoreciendo en los empleados un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre la empresa.

No obstante, cabe señalar que los valores más o menos homogéneos en los cuatro rasgos podrían denotar una cultura sólida; si a ello se agrega que se obtiene un valor por encima del puntaje medio en el rasgo de adaptabilidad, podríamos considerar que la empresa tiene en su cultura organizacional una fuente de ventaja competitiva (Cameron y Quinn 2006; García Álvarez 2005). Esto sería coherente con la solidez de la empresa en su rubro, su participación creciente y permanencia en el mercado. Cabe señalar que las investigaciones desarrolladas por Denison (Denison y Neale 2000) han evidenciado que la cultura de una organización eficaz debe reflejar los diferentes rasgos, así, estas empresas son propensas a tener culturas con características de adaptación, consistencia y predictibilidad, y que fomentan la participación de sus miembros bajo el contexto de la misión. Los hallazgos del presente estudio confirman lo planteado por el modelo y observan una empresa donde los cuatro rasgos de su cultura organizacional han sido desarrollados.

2.2 Resultados a nivel predictivo

2.2.1 Socialización y los rasgos de la cultura organizacional

Los resultados del análisis correlacional-inferencial previo al análisis predictivo muestran que las variables de percepción de socialización y cultura organizacional se encuentran relacionadas positivamente; dicha relación ha sido estudiada desde la teoría y la práctica, bajo diferentes modelos (Miller 2006; Taormina 2007, 2009; Vinsova, Komarkova, Kral, Tripes y Pirozek 2013).

Respecto a la hipótesis del estudio, se comprueba que la percepción de socialización explica la cultura organizacional: el proceso de socialización organizacional por el cual los miembros de una empresa, en su interacción con ésta y otros miembros, aprenden valores, habilidades, comportamientos y expectativas, en general, los lineamientos que circunscriben su rol en la organización (Chao et al 1994; Louis 1980; Taormina 1994), predice la cultura organizacional.

Cabe señalar que hay estudios previos en otros contextos, que relacionan ambas variables y, en algunos casos, incluyen otras: así, Miller (2006) encuentra en su investigación que cuatro tácticas de socialización están asociadas a la cultura organizacional y, de éstas, la táctica de inversión es la que mejor predice la cultura de la empresa; un estudio de Taormina (2007) determina que liderazgo y percepción de socialización explican significativamente las facetas de la cultura organizacional; finalmente, un segundo estudio desarrollado por Taormina (2009), expone en sus resultados que las necesidades motivacionales explican la percepción de socialización en los colaboradores, así como la percepción de socialización explica la cultura organizacional.

2.2.2 La percepción de socialización y los rasgos de involucramiento y misión

La variable de socialización explica los cuatro rasgos de la cultura organizacional, siendo el rasgo de involucramiento, cuyos aspectos esenciales se encuentran en el compromiso, sentido de pertenencia, empoderamiento y trabajo en equipo (Denison y Neale 2000), el de mayor predicción. Significativa también -pero en menor medida- es la predicción de la percepción de socialización sobre el rasgo cultural de misión, el que se enfoca en el conocimiento que tienen los miembros de una empresa sobre los objetivos y visión de ésta respecto a su futuro, lo que proporciona sentido y dirección (Denison y Neale 2000).

2.2.3 La dimensión de comprensión y los rasgos de consistencia, adaptabilidad y misión

De manera puntual, se observa que la dimensión de comprensión explica tres de los cuatro rasgos de cultura organizacional: consistencia, adaptabilidad y misión. La dimensión de comprensión se refiere al grado en el que un colaborador entiende plenamente las funciones y responsabilidades que recaen en su rol de trabajo, así como otros temas relevantes de la empresa, entre estos, la cultura (Taormina 1994). Tratándose del rasgo de consistencia, explica un comportamiento coherente y alineado a los procedimientos de la organización y su búsqueda de la eficiencia; en cuanto al rasgo de adaptabilidad, predice la adaptación o el cambio interno en la organización que es respuesta a las demandas externas que ésta recibe; finalmente, impacta en el rasgo de misión, que comprende el conocimiento sobre los objetivos y visión de la empresa respecto al futuro, lo que proporciona sentido y dirección a los colaboradores (Denison y Neale 2000).

2.2.4 La dimensión de proyección a futuro y los rasgos de misión e involucramiento

La dimensión de proyección a futuro en la percepción de socialización predice positivamente los rasgos de misión e involucramiento, siendo este último el de mayor impacto. La proyección a futuro define la claridad que tiene un colaborador respecto a su desarrollo laboral en la empresa, así como incluye el reconocimiento y recompensas que éste recibe (Taormina 1994). Así, en cuanto al rasgo de misión, explica el conocimiento que los miembros de la empresa tienen sobre los objetivos económicos y no económicos que proporcionan sentido y dirección (Denison y Neale 2000); en cuanto al involucramiento, predice el compromiso y sentido de pertenencia que desarrollan los colaboradores, así como su participación activa en el día a día, decisiones y gestión en equipo (Denison y Neale 2000).

Considerando un estudio previo en el que se abordó la validez convergente entre dos medidas de socialización, se sugiere que la dimensión de proyección a futuro se encuentra relacionada al

componente afectivo del compromiso (Taormina 2004); ello podría agregar valor a los resultados de esta investigación, que evidencian la proyección a futuro como un fuerte predictor del rasgo de involucramiento de la cultura organizacional de esta empresa. Tomando en cuenta otro estudio, se observa que muchas organizaciones utilizan el reconocimiento para motivar y retener a sus colaboradores -aspecto considerado en la dimensión de proyección a futuro-, vinculando ello con la cultura de la organización (Taormina 2009).

2.2.5 Variables de control

Fueron analizadas seis variables de control (género, edad, estado civil, nivel de instrucción, ocupación y permanencia en la empresa), previo a las relaciones entre cada una de las dimensiones de percepción de socialización y los rasgos de la cultura organizacional. Los resultados determinan que solo la variable género impacta en el rasgo de involucramiento; así, las mujeres exhiben mayor percepción de socialización y ello explica su grado de pertenencia, compromiso y trabajo en equipo, aspectos que constituyen el rasgo de involucramiento (Denison y Neale 2000). Respecto a este resultado, un indicador relevante a considerar en la sociedad peruana es el incremento en los últimos años de la participación de mujeres en el ámbito laboral (INEI 2015; Saavedra 1999).

3. Limitaciones y recomendaciones para futuros estudios

A continuación, se presentan las limitaciones y recomendaciones para futuros estudios identificados a partir de la presente investigación.

3.1 Conceptualización de las variables estudiadas

La primera limitación recae en la existencia de múltiples definiciones del concepto de cultura organizacional -tomando en cuenta perspectivas y diferentes modelos teóricos (Gudykunst, Stewart y Ting-Toomey 1985; Heifetz, Grashow y Linsky 2012; Higuira 2012; Martin 1992, 2002; Schultz 1995)-; considerando el interés por ampliar la investigación (como puede ser en diferentes rubros, tamaño de organizaciones, etcétera) sobre la predicción de la cultura organizacional a partir del proceso de socialización que se da en la empresa, es recomendable continuar utilizando el modelo planteado por Denison (Denison y Neale 2000), tomando como referencia los resultados obtenidos.

Igualmente, el constructo de socialización ha sido estudiado bajo diferentes modelos teóricos (Feldman 1981; Schein 1967; Van Maanen y Schein 1977); sin embargo, dado que la definición propuesta por Taormina (1994) es la utilizada en esta investigación, resulta conveniente continuar su uso en posteriores estudios, si se busca plantear los resultados obtenidos como referencia.

3.2 Enfoque cuantitativo

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo: se optó por éste considerando que se trata de constructos ya estudiados previamente, que cuentan con una estructura de investigación e instrumentos de medición desarrollados (Denison y Neale 2000; Hernández et al 2010; Taormina 1994); así, se buscó un acercamiento a una realidad objetiva. Una recomendación para estudios posteriores en los que se busque un mayor entendimiento de ambos constructos y su relación, podría considerar un enfoque mixto en el que se utilice observación de conducta y/o entrevistas semi-estructuradas en la muestra y a líderes de la empresa, de manera que se contrasten los resultados cuantitativos obtenidos (Hernández et al 2010).

3.3 Diseño transaccional

Dado que la presente investigación tiene un diseño no experimental transaccional, implica la evaluación de las variables en un único periodo. Considerando que el proceso de socialización organizacional es continuo e interactivo -entre los empleados y sus organizaciones-, y en el cual la percepción de socialización del empleado impacta en el proceso (Taormina 1994), resultaría relevante evaluar si la relación de influencia entre ambas variables se modifica o genera una tendencia a través del tiempo, por lo que se recomienda un estudio longitudinal que brinde mayor información sobre ello (Hernández et al 2010).

3.4 Variables controladas

El diseño no experimental transaccional admite la posibilidad de intervención de variables no controladas (Hernández et al 2010). Si bien se ha considerado en el análisis predictivo un grupo de variables sociodemográficas (género, edad, estado civil, nivel de instrucción, grupo ocupaciones y permanencia en la empresa), resulta conveniente contemplar variables adicionales en futuros estudios y replicar considerando la variable género, dado que ha mostrado impacto en el estudio actual.

3.5 Muestreo

La empresa en la que se aplicaron los cuestionarios fue seleccionada por conveniencia y, así el muestreo fue no probabilístico o dirigido (Hernández et al 2010). Dado que un muestreo aleatorio de todas las empresas del mercado laboral no necesariamente permitiría contrastar resultados, se recomienda un muestreo probabilístico -relevante para un estudio causal- estratificado respecto a los diferentes rubros y/o poblaciones, de manera que se pueda comparar los resultados, así como favorecer la generalización de los mismos (Hernández et al 2010).

3.6 Administración de instrumentos de evaluación

La aplicación de los cuestionarios fue de manera presencial y grupal, se asistió a la empresa en diferentes fechas con el propósito de dirigir personalmente la recolección de datos y completar la muestra requerida. Una recomendación para futuras investigaciones consistiría en aplicar los cuestionarios en una única fecha, de manera que no existan factores en el receptor y en la situación que influyan en la percepción de los participantes (Robbins y Judge 2009).

4. Plan de mejora

El plan de mejora diseñado tiene como propósito trabajar sobre aquellas herramientas y acciones que, al afianzar la socialización de los miembros de la empresa, impactarán en la mantención y/o fortalecimiento de la cultura organizacional. Si bien los resultados sobre la predicción entre ambos dan cuenta de una asociación y sustentan la lógica que subyace a muchas de las acciones que las áreas de gestión humana realizan, resulta importante identificar bien qué es lo que transmite y suma a la cultura de la empresa con cada actividad.

El plan de acción toma en cuenta los resultados del análisis descriptivo y predictivo del presente estudio, los que indican:

- Los colaboradores muestran altos niveles de percepción de socialización en general; las dimensiones de comprensión y soporte de compañeros son las más valoradas.
- Los cuatro rasgos de la cultura organizacional se encuentran presentes en la organización; el rasgo misión es el más valorado por los colaboradores.
- La percepción de socialización predice los cuatro rasgos de la cultura organizacional, siendo el más explicado el de involucramiento, seguido por el de misión.
- La dimensión de comprensión explica los rasgos de consistencia, adaptabilidad y misión.

- La dimensión de proyección a futuro predice los rasgos de misión e involucramiento, siendo este último el mejor explicado.

Considerando que un plan de acción tiene como meta maximizar las fortalezas de la organización y lograr metas/cambios a corto plazo (Denison y Neale 2000); el plan de acción desarrollado a partir de los resultados aborda el fortalecimiento y optimización de prácticas y acciones en las dimensiones de la percepción de socialización, proyección a futuro y comprensión, a fin de impactar en los dos rasgos más explicados de la cultura organizacional, involucramiento y misión.

4.1 Antecedentes

La muestra evaluada constituye parte de una empresa del rubro industrial que tiene más de medio siglo en el mercado peruano y que a la fecha tiene alrededor de 1.800 personas trabajando. La empresa, durante estos años, ha crecido orgánica e inorgánicamente, debiendo atender -dentro de varios temas-, la adaptación de los nuevos miembros y la transmisión de su cultura organizacional.

Dentro de su misión señalan como uno de los ejes que atienden el desarrollo de sus colaboradores, lo que da cuenta de una preocupación por el crecimiento conjunto; esto facilita la comprensión de un resultado notable en la dimensión de proyección a futuro respecto a la socialización de los colaboradores.

Considerando que la teoría identifica una relación entre los constructos de socialización y cultura organizacional, relación que la presente investigación avala con resultados empíricos, resulta importante desarrollar una estrategia que permita trabajar sobre el primer constructo e impactar en el segundo, afianzando la cultura organizacional que la empresa considerada alineada a su estrategia corporativa.

4.2 Objetivo general

Mantener y/o incrementar los niveles en los rasgos de involucramiento y misión de la cultura organizacional, a partir de actividades que afiancen la percepción de socialización, con énfasis en las dimensiones de proyección a futuro y comprensión.

4.3 Objetivos específicos

- Fortalecer y optimizar las acciones de socialización en la empresa enfocadas en las dimensiones de proyección a futuro y comprensión.
- Optimizar/mantener niveles altos en los rasgos de involucramiento y misión de la cultura organizacional.

4.4 Programas a trabajar

El plan de mejora parte de la necesidad de trabajar en las dimensiones de la percepción de socialización de los miembros de la empresa, con el propósito de mantener/incrementar los niveles en los rasgos de involucramiento y misión de la cultura organizacional.

A continuación, se presentan diferentes actividades agrupadas en dos programas, acordes con cada uno de los objetivos.

4.4.1 Programa 1

Objetivo:	Fortalecer y optimizar las acciones de socialización en la empresa, enfocadas en las dimensiones de proyección a futuro y comprensión.			
Consideraciones:	Desarrollar entrenamiento cruzado entre las diferentes áreas de la empresa favorecerá la comprensión del trabajo que se realiza en otras áreas y la necesidad de trabajar de manera conjunta para crear valor para el cliente (Denison y Neale 2000); asimismo, el desarrollo de los colaboradores a partir de la capacitación es una fuente de ventaja competitiva (Denison, Neale y Musselwhite 2008).			
Actividades	Dimensión de socialización	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Tiempo estimado
Presentación de resultados: Compartir con las áreas estratégicas de la empresa los resultados del estudio, afianzando el rol de la socialización en la cultura organizacional de la empresa.	Comprensión	Recursos informáticos: Presentación Ppt Computadora Proyector Recursos humanos: Gerente Regional de Gestión Humana Jefe de Gestión humana Investigadoras	Presentación realizada durante el año 2015	Tiempo de diseño e implementación: 1 mes
Elaboración de cadena de la valor de la empresa y un modelo de negocio, donde se ubique y visualice las diferentes posiciones de la organización: Ello mejorará la visión que tienen los empleados de sus puestos y los objetivos inherentes a estos, permitiéndoles ver el impacto que tienen en la oferta de valor que se le entrega al cliente.	Comprensión	Recursos informáticos: Presentación Ppt Computadora Proyector Recursos humanos: Gerente Regional de Gestión Humana Jefe de Gestión humana Gerentes de áreas clave	Elaboración de la cadena de valor y modelo de negocio al mes de realizada la presentación	Tiempo de diseño e implementación: 1 mes
Actualización periódica del MOF y perfiles: Ello permitirá que los miembros de la organización conozcan sus responsabilidades y las comprendan a cabalidad.	Comprensión	Recursos humanos: Jefe de Gestión Humana 1 Analista de Desarrollo 1 Analista de Reclutamiento y selección 1 Analista de compensaciones Business partners de las áreas	MOF y perfiles actualizados al 100% anualmente	Tiempo de diseño e implementación: 3 meses
Programa anual de re-inducción: Capacitación anual para todos los colaboradores de la empresa, en el que se refuercen los temas de visión, misión, valores, políticas, procedimientos, beneficios y otros.	Comprensión	Recursos humanos: 1 Analista de capacitación 1 Asistente de capacitación Business partners de las áreas	100% de asistencia al programa de re-inducción (personal con más de 1 año en la empresa)	Tiempo de diseño e implementación: Re-inducción: 1 mes para actualización y 2 meses para completar participación de los colaboradores
Comunicación del manual de políticas, procedimientos y beneficios: Elaboración y publicación de un manual y/o brochure, por medios electrónicos	Comprensión	Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Asistente de comunicación interna. Recursos informáticos: Intranet Otros: Brochure	Actualización anual del brochure Entrega del brochure al 100% de colaboradores 100%	Tiempo de diseño e implementación: Manual/brochure: 1.5 meses

y/o físicos, que sea actualizado anualmente.			Manual y/o brochure actualizado en la intranet	
Comunicación interna de oportunidades y logros: Comunicar vacantes nuevas y concursos para selección interna. Incrementar la comunicación de las promociones internas, rotaciones, proyectos de mejora y diversos reconocimientos por logros, afianzando la visibilidad de las oportunidades de crecimiento en la empresa.	Proyección a futuro	Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Asistente de comunicación interna Recursos informáticos: Intranet Otros: Pizarras murales en cada área Papelería	# posiciones cubiertas internamente/total de posiciones publicadas 100% de logros comunicados internamente	Tiempo de diseño e implementación: Continuo
Diseño de líneas de sucesión y desarrollo de sus planes de carrera: Identificar las posiciones clave en cada área y diseñar sus planes de carrera. Relacionar los planes de carrera con el programa de capacitación de la empresa y el de retención.	Proyección a futuro	Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Analista de desarrollo 1 Analista de capacitación Business partners de las áreas Recursos informáticos: Sistema ERP – Módulo de Recursos Humanos	100% líneas de sucesión diseñadas en puestos clave # Avances en planes de carrera/ total planes de carrera diseñados	Tiempo de diseño e implementación: Diseño de líneas de sucesión para áreas clave: 2 meses Desarrollo de planes de carrera: 6 meses
Definir y comunicar la línea de carrera en la empresa: Exponer visualmente los niveles ocupacionales que se pueden alcanzar, así como definir los requisitos mínimos para cada uno.	Proyección a futuro	Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Analista de desarrollo 1 Analista de Compensaciones Recursos informáticos: Intranet	# Colaboradores que conocen línea de carrera/ # Colaboradores total	Tiempo de diseño e implementación: 3 meses
Desarrollo de habilidades: Capacitación directa y cruzada, en temas técnicos y en softskills, de acuerdo al nivel de jerarquía y al área. Coaching grupal para posiciones de jefaturas. Coaching individual para posiciones a partir de subgerencias.	Comprensión y Proyección a futuro	Recursos humanos: Gerente de Gestión Humana Gerentes de división 1 Analista de desarrollo 1 Analista de capacitación Coach 10 Formadores internos	# de líderes capacitados/ #total de líderes # de colaboradores capacitados/ #total de colaboradores	Tiempo de diseño e implementación: Continuo
Percepción de estabilidad: Procurar contratos indefinidos y mantener una política de ceses acorde con el desempeño.	Proyección a futuro	Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Analista de Administración personal 1 Analista de Compensaciones	Política de ceses definida Entrevistas de salida a supervisores inmediatos de cesados	Tiempo de diseño e implementación: Política: 1 mes Entrevistas: continuo

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Programa 2

Objetivo:	Optimizar/mantener niveles altos en los rasgos de involucramiento y misión de la cultura organizacional.			
Consideraciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir información básica sobre el negocio, rendimiento de la empresa y otros, favorece el conocimiento de la visión y estrategia organizacional; asimismo, es imprescindible que todos los grupos ocupacionales soporten la dirección estratégica que toma la empresa (Denison y Neale 2000; Denison, Neale y Musselwhite 2008). • Las evaluaciones de desempeño para todos los miembros de la empresa, que involucren la participación de subordinado, pares y supervisor, favorecerá el involucramiento del colaborador con la organización; la parte más importante de dicho proceso recae en la fijación de metas cara a cara entre supervisor y subordinado (Denison y Neale 2000). • Un requisito para las promociones de personal debe ser la capacidad de desarrollar a otros: reconocer a los supervisores sobre la base de lo bien que desarrollan a sus equipos (Denison y Neale 2000; Denison, Neale y Musselwhite 2008). 			
Actividades	Rasgo de la cultura organizacional	Recursos a utilizar	Indicadores de gestión	Tiempo estimado
Comunicación interna: Dar a conocer el plan estratégico de la compañía, promoviendo la participación activa de todos los líderes de la organización.	Misión	Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Asistente de comunicación interna Otros: Pizarras/ murales en cada área Papelería	Ratio de calificación 8/10 en evaluación del personal sobre la visión y el plan estratégico de la empresa.	Tiempo de diseño e implementación: 2 meses
Implementación de Town hall meetings semestrales y reuniones periódicas por áreas funcionales: Diseñar plenarias en las que se comuniquen por lo menos dos veces al año los indicadores del negocio, la proyección de crecimiento y las acciones que se implementan para ello. Definir reuniones bimensuales por áreas funcionales para asegurar la comunicación continua y actualización de objetivos.	Misión	Recursos informáticos: Presentación en PowerPoint Computadora Proyector Recursos humanos: Gerente General Gerente Regional de Gestión Humana	Participación del 98% de los colaboradores en el Town hall meeting semestral Participación del 98% de los colaboradores en sus reuniones de área bimensuales	Tiempo de diseño e implementación: 15 días
Programa de proyectos de mejora continua: Desarrollo de programa para proyectos de mejora identificados y presentados por concurso interno, que sea ejecutado por equipos multidisciplinarios o inter-áreas.	Involucramiento	Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Analista de desarrollo Business partners de las áreas Comité evaluador para proyectos de mejora.	# Proyectos de mejora implementados/proyectos de mejora ganados	Tiempo de diseño e implementación: 2 meses

<p>Implementación de programa de mentoring: Como parte del desarrollo de líderes, involucramiento activo de ellos con el desarrollo de otros.</p>	Involucramiento	<p>Recursos humanos: Gerente de Gestión Humana 1 Analista de capacitación</p>	100% de líderes y futuros líderes participando del programa de mentoring, a cargo de al menos 1 colaborador	<p>Tiempo de diseño e implementación: 6 meses</p>
<p>Programa de Reconocimiento e incentivos: Implementar un programa orientado al logro de los objetivos estratégicos; debe contemplar logros por áreas e individuales. Diseñar un programa que asegure la intervención de gerentes, jefes y coordinadores, ello mejora el involucramiento y promueve un trabajo en equipo propio de este rasgo de cultura. Se sugiere un reconocimiento afín a uno de los aspectos por mantener/fortalecer (proyección a futuro), por lo que una subvención en capacitación resulta ad-hoc.</p>	Involucramiento	<p>Recursos humanos: Jefe de Gestión Humana 1 Analista de Desarrollo Business partners</p>	Lanzamiento del programa de reconocimiento en todas las áreas de la empresa Utilización del presupuesto destinado a incentivos	<p>Tiempo de diseño e implementación: 2 meses</p>
<p>Evaluación de desempeño: Re-estructurar la evaluación de desempeño, determinando metas transversales por grupos ocupacionales (facilita una rotación horizontal) y metas por áreas, en función a indicadores de gestión. Será imprescindible que la fijación de metas involucre a supervisor y subordinado.</p>	Involucramiento	<p>Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Analista de desarrollo Business partners de las áreas Recursos informáticos: Sistema ERP – Módulo de Recursos Humanos / Evaluación de desempeño</p>	Indicadores de gestión arriba del 95% en todos los colaboradores	<p>Tiempo de diseño e implementación: 3 meses</p>
<p>Comunicación interna sobre evaluación de desempeño: Asegurar la comunicación interna del cumplimiento de la evaluación de desempeño, por niveles y áreas (genera competencia).</p>	Involucramiento	<p>Recursos humanos: Jefe de Gestión humana 1 Asistente de comunicación interna. Recursos informáticos: Intranet Correo</p>	# de niveles/grupos ocupacionales con un mínimo de 95% de cumplimiento en evaluación de desempeño # de áreas con un mínimo de 95% de cumplimiento en evaluación de desempeño	<p>Tiempo de diseño e implementación: 1 meses</p>

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

- Anakwe, Uzoamaka P.; y Greenhaus, Jeffrey H. (1999). "Effective Socialization Of Employees: Socialization Content Perspective". En: *Journal of Managerial Issues*. Vol. 11, N°3 (Fall 1999), pp. 315-329. Kansas: Pittsburg State University. Fecha de consulta: 10/11/2014. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/40604274>>.
- Andrews, Steven B.; Basler, Carleen R.; y Coller, Xavier. (2002). "Redes, cultura, e identidad en las organizaciones". En: *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Marzo 2002. Fecha de consulta: 13/03/2014. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/40184364>>.
- Armenakis, Achilles, y Wigand, Jeffrey. (2010). "Stakeholder Actions and Their Impact on the Organizational Cultures of Two Tobacco Companies". En: *Business and Society Review*. 115: pp. 147-171. Fecha de consulta: 01/11/2014. Disponible en: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8594.2010.00360.x/abstract>>.
- Autry, Chad W.; y Daugherty, Patricia J. (2003). "Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses". En: *Journal of Business Logistics*. Vol. 24, N°1, pp. 171-97.
- Bonavia Martín, T.; Prado Gasco, Vicente; y Barberá Tomás, David. (2009). "Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey". En: *Psicothema*. 21(4), pp. 633-638.
- Bravo, Margarit; Gómez-Jacinto, Luis; y Montalbán, Manuel. (2004). "Socialización policial: un estudio con una promoción de nuevo ingreso". En: *Revista de Psicología Social*. 19(1), pp. 17-33.
- Calderón Hernández, Gregorio; Murillo Galvis, Sandra Milena; y Torres Narváez, Karen Yohana. (2003). "Cultura organizacional y bienestar laboral". En: *Cuadernos de Administración*. 16 (25).
- Cameron, Kim y Quinn, Robert. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- Castro, Alejandro; y Lupano, María Laura. (2005). "Diferencias individuales en las teorías implícitas de liderazgo y cultura organizacional percibida". En: *Boletín de Psicología*. N°85, pp. 89-109.
- Chao, Georgia T.; O'Leary-Kelly, Anne M.; Wolf, Samantha; Klein, Howard J.; y Gardner, Philip D. (1994). "Organizational Socialization: Its content and consequences". En: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, N°5, pp. 730-743.
- Chatman, Jennifer A. (1991). "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms". En: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36, N°3, pp. 459-84.

- De Olivera Borges, Lidia; Ros-García, María; y Tamayo, Álvaro. (2001). "Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción". En: *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. Vol. 7, N°2, pp. 173-195. Fecha de consulta: 05/05/2014. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550003.pdf>>.
- Denison, Daniel R. (1984). "Bringing corporate culture to the bottom line". En: *Organizational dynamics*. 13(2), pp. 5-22.
- Denison, Daniel R. y Neale, William S. (2000). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator guide*. Washington: Denison Consulting, LLC.
- Denison, Daniel R., y Mishra, Aneil K. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". En: *Organization Science*. 6(2), pp. 204-223.
- Denison, Daniel R., y Spreitzer, Gretchen M. (1991). "Organizational culture and organizational development: A competing values approach". En: *Research in organizational change and development*. 5(1), pp. 1-21.
- Denison, Daniel R.; Haaland, Stephanie; y Goelzer, Paulo. (2003). "Corporate culture and organizational effectiveness: is there similar pattern around the world?". En: *Advances in global Leadership*. Vol. 3, pp. 205-227.
- Denisson, Daniel; Neale, William; y Musselwhite, Christopher. (2008). *Denison Leadership Development Survey Facilitator guide*. USA: Discovery Learning Press.
- Diario Gestión. (2015a). "Cinco claves de la cultura organizacional para hacer crecer tu empresa". En: *Diario Gestión*. 02 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 07/06/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/cinco-claves-cultura-organizacional-hacer-crecer-tu-empresa-2122190>>.
- Diario Gestión. (2015b). "Cultura organizacional: Las claves para alcanzar el éxito". En: *Diario Gestión*. 16 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 07/06/2015. Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/cultura-organizacional-claves-alcanzar-exito-2126186>>.
- Dike, Duane. (2011). *Quantitative correlational study of organizational culture perception, employment length, and employee turnover in fast-food restaurants*. Tesis para obtener el grado de Doctor, University of Phoenix, Order No. 3480369. En: *ProQuest Dissertations and Theses*, 135-n/a. Fecha de consulta: 25/04/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/900302484?accountid=41232>>. (900302484).
- Dolcos, Sanda M.; y Daley, Dennis. (2009). "Work pressure, workplace social resources, and work-family conflict: The tale of two sectors". En: *Institutional Journal of Stress Management*. 16(4), pp. 291-311.

- Drenth, Pieter Johan Diederik; Thierry, Henk; y Wolff, Charles Johannes. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology: Introduction to work and organizational psychology*. Volume 1. England: United Kingdom Psychology Press.
- Faulkner, Jayne y Laschinger, Heather. (2008). "The effects of structural and psychological empowerment on perceived respect in acute care nurses". En: *Journal of Nursing Management*. 16(2), pp. 214-221. Fecha de consulta: 20/08/2014. Disponible en: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2834.2007.00781.x/abstract>>.
- Febles Acosta, Jaime; y Oreja Rodríguez, Juan Ramón. (2008). "Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas". En: *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 14, N°1.
- Feldman, Daniel Charles. (1976). "A contingency theory of socialization". En: *Administrative Science Quarterly*. 21(3), p. 433. Fecha de consulta: 20/10/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/203980089?accountid=41232>>.
- Feldman, Daniel Charles. (1981). "The multiple socialization of organization members". En: *Academy of Management the Academy of Management Review*. 6(2), p. 309. Fecha de consulta: 20/10/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/210942538?accountid=41232>>.
- Fey, Carl. F.; y Denison, Daniel R. (2003). "Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?". En: *Organization Science*. 14(6), pp. 686-706.
- García Álvarez, Claudia María. (2005). "Una aproximación al concepto de cultura organizacional". En: *Universitas Psychologica*. Vol. 5, Núm. 1, pp. 163-174. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Fecha de consulta: 05/05/2014. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>>.
- Geertz, Clifford. (1997). En: Barcés Vargas, Mariana; Vélez Ortiz, Ana María; Villegas Arredondo, Ximena; Villegas Estrada, Olga Elena; y Ramírez, Ana Lucía. (2012). "Estado del arte: cultura organizacional simbólico interpretativo". Tesis para obtener el grado de Doctor, Universidad de la Sabana. Chía, Colombia.
- Gillespie, Michael A.; Denison, Daniel R.; Haaland, Stephanie; Smerek, Ryan; y Neale, William S. (2008). "Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries". En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(1), pp. 112-132.
- Gudykunst, William B.; Stewart, Lea P.; y Ting-Toomey, Stella. (1985). "Communication, culture, and organizational processes". En: Ramcharitar, Anu Nadina. (2006). *A study of how organizational culture influences the standard of customer service: A quality approach*. Tesis para obtener el grado de Magíster: Angelo State University. UMI Dissertations Publishing.

(1433704). Fecha de consulta: 07/04/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/304916350/B80A590EC5684375PQ/1?accountid=41232>>

Hatch, Mary Jo; y Schultz, Majken. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image". En: *European Journal of Marketing*. 31(5), pp. 356-365. Fecha de consulta: 20/10/2014. Disponible en:

<<http://search.proquest.com/docview/237024416?accountid=41232>>.

Hebden, J.E. (1986). "Adopting an organization's culture: the socialization of graduate trainees". En: *Organizational Dynamics*. 15(1), pp. 54-72.

Heifetz, Ronald; Grashow, Alexander; y Linsky, Marty. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. España: Paidós.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Higueta López, Daimer. (2012). "Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización". En: *Investigación y Reflexión. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. [En línea]. Año 2012, Vol.20, N°2, pp. 127-142. (ISSN 0121-6805). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Hofstede, Geert H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Población económicamente activa femenina, según ámbito geográfico 2004 – 2013*. Fecha de consulta: 04-07-2015. Disponible en: <<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>>.

Ismail Al-Alawi, Adel; Yousif Al-Marzooqi, Nayla; y Fraidoon Mohammed, Yasmeen. (2007). "Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors". En: *Journal of Knowledge Management*. 11(2), pp. 22-42. Fecha de consulta: 20/10/2014. Disponible en: <doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710738898>>.

Kazemi Kani, Batul; Kazemian, Mehraneh; Damirchi, Qader Vazifeh; Hafezian, Maryam; Gholizadeh, Shahrbanu; y Balooie, Fahima. (2013). "Surviving the relationship between organizational culture and employees empowerment". En: *International Journal of Management Research and Reviews*. 3(9), pp. 3482-3492. Fecha de consulta: 01/11/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/1470425149?accountid=41232>>.

Kokina, Irena, y Ostrovska, Inta. (2014). "The Analysis of Organizational Culture with Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality)". En: *European Scientific Journal*. 9(10).

- Lay Guerra, Estefanía Jesús. (2012). *Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil: una aproximación desde el caso de la asociación cultural Arena y Esteras*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Lisbona, Ana; Morales, J. Francisco; y Palací, Francisco J. (2009). "El engagement como resultado de la socialización organizacional". En: *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. 9(1), pp. 89-100.
- Louis, Meryl. (1980). "Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings". En: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25, Núm. 2, pp. 226-251.
- Lucas, Antonio. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Editorial Bosh.
- Madaus, Joseph W.; Jiarong, Zhao; y Ruban, Lilia. (2008). "Employment satisfaction of university graduates with learning disabilities". En: *Remedial & Special Education*. 29(6), pp. 323-332.
- Malik, Muhammad Ehsan; y Danish, Rizwan Qaiser. (2010). "Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan". En: *South Asian Studies*. 25(2), pp. 217-235. Fecha de consulta: 01/11/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/864538254?accountid=41232>>.
- Martin, Joanne. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, Joanne. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. California: Sage.
- Martínez Avella, Mario Ernesto. (2010). "Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison". En: *Cuadernos de Administración*. Vol. 23, Issue 40, pp. 163-190. Bogotá.
- Meyerson, Debra; y Martin, Joanne. (1987). "Cultural change: an integration of three different views". En: *Journal of Management Studies*. 24(6), pp. 623-647.
- Miller, Andre E. (2006). *Assessing the relationship between organizational socialization tactics and culture in high technology organizations*. Tesis para obtener el grado de Doctor, The University of Alabama in Huntsville, Order N°3206535. En: *ProQuest Dissertations and Theses*. Fecha de consulta: 24/07/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/304971627?accountid=41232>. (304971627)>.
- Morales, Oswaldo. (2011). "La cultura organizacional sí importa". En: *Conexión Esan* (Revista electrónica). 11 de noviembre del 2011. Fecha de consulta: 07/06/2015. Disponible en: <<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/11/11/la-cultura-organizacional-si-importa/>>.

- Morris, Charles G.; y Maisto, Albert A. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Pearson Educación.
- Muchinsky, Paul M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Volume 1. California: Thomson Wadsworth.
- Murphy, Kevin R.; y Davidshofer, Charles O. (1988). *Psychological testing. Principles, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nongo, Ezekiel Saasongu; e Ikyanyon, Darius Ngutor. (2012). "The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization". En: *International Journal of Business and Management*. 7(22), p. 21.
- Ogbonna, Emmanuel; y Harris, Lloyd C. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies". En: *International Journal of Human Resource Management*. 11(4), pp. 766-788.
- Omar, Alicia; y Urteaga, Alicia. (2009). "El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional". En: *Universitas Psychologica*. Vol. 9, N°1, pp. 79-92.
- Ortega Parra, Antonio, y Sastre Castillo, Miguel Ángel. (2013). "Impact of perceived corporate culture on organizational commitment". En: *Management Decision*. 51(5), pp. 1071-1083.
- Ouchi, William G. y Wilkins, Alan L. (1985). "Organizational culture". En: *Annual review of sociology*. Edición N° 11, pp. 457-483.
- Pacanowsky, Michael E.; y O'Donnell-Trujillo, Nick. (1982). *Organizational Communication as Cultural Performance*. Washington, DC: ERIC Clearinghouse.
- Pirayeh, Nasrin; Mahdavi, Abdol M.; y Nematpour, Ali M. (2011). "Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company". En: *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*. 5(9).
- Ponterotto, Joseph G.; y Ruckdeschel, Daniel E. (2007). "An over view of coefficient alpha and a reliability matrix for estimating adequacy of internal consistency coefficients with psychological research measures 1". En: *Perceptual and motor skills*. 105(3), pp. 997-1014.
- Quijano, Román; Arguelles, Luis A. ; Sahuí, José A. ; y Magaña, Deneb. (2014). "Experiencia Generacional y transmisión de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas familiares de Campeche, México". En: *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 9(2), pp. 526-535.
- Quinn, Robert E.; y Kimberly, John R. (1984). "Paradox, planning and perseverance: guidelines for managerial practice". En: Fernández-Ríos, Manuel, y Sánchez, José C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ramcharitar, Anu Nadina. (2006). "A study of how organizational culture influences the standard of customer service: A quality approach". Tesis para obtener el grado de Magíster: Angelo State

University, UMI Dissertations Publishing (1433704). Fecha de consulta: 07/04/2014. Disponible en:

<<http://search.proquest.com/docview/304916350/B80A590EC5684375PQ/1?accountid=41232>>

.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Edición 22. Madrid: Espasa Libros SLU. Fecha de consulta: 20/09/2014. Disponible en: <<http://lema.rae.es/drae/?val=cultura>>.

Robbins, Stephen; y Judge, Timothy. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décima tercera edición. México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima edición. México: Pearson Educación.

Roca González, Sheila Vilma. (2012). “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”. Tesis para obtener el título de Magíster en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Fecha de consulta: 04/04/2015. Disponible en: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/1689/Roca_gs.pdf?sequence=1>.

Rodríguez, Ingrid. (2004). En: *Villafañe, Justo*. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide SA.

Rousseau, Denise. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. California: Sage Publications.

Ruiz, Yaz Belida, y Naranjo, Julia Clemencia. (2012). “La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas”. En: *Diversitas - Perspectivas en Psicología*. Vol. 8, N° 2. Colombia, 2012, pp. 285-307.

Saavedra Chanduví, Jaime. (1999). “La dinámica del mercado de trabajo en el Perú antes y después de las reformas estructurales”. En: *Serie Reformas económicas*. N° 27. Santiago de Chile: Cepal.

Salazar Guerra, Jessica Minu. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar. Fecha de consulta: 06/08/2014. Disponible en: <<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>>.

Schaubroeck, John; Shaw, Jason D.; Duffy, Michelle K.; y Mitra, Atul. (2008). “An under-met and over-met Expectations Model of Employee Reactions to Merit Raises”. En: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, N°2, pp. 424-434. Segal-Horn, S. (ed.)

- Schein, Edgar H. (1967). "Organizational socialization and the profession of management". En: *Sloan Management Review*. 30.
- Schein, Edgar H. (1983). "The role of the founder in creating organizational culture". En: *Organizational Dynamics*. 12(1), pp. 13-28.
- Schein, Edgar H. (1988). "Organizational Socialization and the Profession of Management". En: *MIT Sloan Management Review*. October 15, Volume 30, Issue #1.
- Schein, Edgar. (1985). *How culture forms, develops and changes*. San Francisco: Jossey/Baas.
- Schein, Edgar. (1990). "Organizational culture". En: *American Psychologist*. Vol. 45, Núm. 2, pp. 109-19.
- Schultz, Majken. (1995). *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. Vol. 58. Berlín, NY: Walter de Gruyter.
- Scott, W. Richard; y Davis, Gerald F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Shoab Ch., Akhtar; Zainab, Naseer; Maqsood, Haider, y Sana, Rafiq. (2013). "Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations". En: *Research Journal of Recent Sciences*. Vol. 2(5), pp. 15-20, May.
- Simmel, Georg. (2011). *Georg Simmel on individuality and social forms*. Chicago: University of Chicago Press.
- Taormina, Robert J. (2004). "Convergent validation of two measures of organizational socialization". En: *The International Journal of Human Resource Management*. 15(1), pp. 76-94.
- Taormina, Robert J. (2007). "Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture". En: *Leadership & Organization Development Journal*. China, Vol. 29, Núm. 1, pp. 85-102.
- Taormina, Robert J. (2009). "Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture". En: *Journal of Managerial Psychology*. 24(7), pp. 650-676.
- Taormina, Robert. (1994). "The organizational socialization inventory". En: *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 2, Núm. 3, pp. 133-45.
- Toca, Claudia Eugenia y Carrillo, Jesús. (2009). "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional". En: *Civilizar*. 117.
- Trice, Harrison y Beyer, Janice. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Van Maanen, Jhon. (1975). "Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department". En: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 20, Núm 2, p. 207.

- Van Maanen, Jhon; y Schein, Edgar. (1977). "Toward a theory of organizational socialization". En: *Working paper (Sloan School of Management)*. Fecha de consulta: 12/03/2014. Disponible en: <<http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934>>.
- Van Maanen, Jhon; y Schein, Edgar. (1979). "Toward a theory of organizational socialization". En: Kozlowski, Steve W. J. (editor). (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. Vol 1. New York: Oxford University Press.
- Villavicencio Ayub, Erika Rosalía. (2014). "Engagement y síndrome de desgaste ocupacional: su relación con socialización organizacional y resiliencia". En: *Journal of Behavior, Health & Social Issues*. 6(2).
- Vinsova, Tereza; Komarkova, Lenka; Kral, Pavel; Tripes, Stanislav; y Pirozek, Petr. (2013). "The process of socialization in relation to organizational performance". En: *European Conference of Management, Leadership & Governance*. pp. 332-337. Fecha de consulta: 01/11/2014. Disponible en: <<http://search.proquest.com/docview/1467640130?accountid=41232>>.
- Weick, Karl E. (1987). *Organizational culture as a source of high reliability*. Emmitsburg: National Emergency Training Center.

Anexos

Anexo 1. Cuestionarios aplicados a los participantes

Lima, de enero de 2015

Estimado participante:

Gracias por cooperar con este estudio. A través de este cuestionario queremos conocer la percepción general de los colaboradores acerca del proceso de integración y del entorno organizacional. Los investigadores del estudio se comprometen a utilizar la información de manera reservada: no se revelará información personal ni respuestas individuales, el tratamiento de los datos será de manera grupal y anónima.

Indicaciones generales:

Este cuestionario consta de dos secciones, las cuales deberás completar de acuerdo a las instrucciones indicadas en cada una de ellas.

Cabe resaltar, que NO hay respuestas correctas o incorrectas y que todos los datos consignados a continuación son de carácter CONFIDENCIAL, por lo que te agradecemos responder con total sinceridad.

¡Gracias por tu participación!

Datos generales:

Género: Masculino Femenino

Edad: _____

Estado civil: Casado/conviviente Divorciado Soltero Viudo

Lugar de nacimiento: Departamento _____ Provincia _____

Años de residencia en Lima (si aplica): _____

Año de incorporación a la empresa: _____

Nivel de instrucción:

- Secundaria completa
- Técnico incompleto
- Técnico completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo

Grupo ocupacional:

- Colaborador
- Jefe, Supervisor o Gerente

Anexo 1. Cuestionarios aplicados a los participantes (continúa de la página anterior)

SECCIÓN I

Le agradeceremos responder a las siguientes afirmaciones marcando con un aspa “X” en la casilla que corresponde. Su respuesta puede ir desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de acuerdo.

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

	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1.	Esta empresa me ha brindado excelente capacitación para mi trabajo.					
2.	Sé muy bien cómo hacer las cosas en esta empresa.					
3.	Otros colaboradores me han ayudado en mi trabajo de diferentes maneras.					
4.	Hay muchas posibilidades para una buena línea de carrera en esta empresa.					
5.	La capacitación en esta empresa me ha permitido adaptarme para ejecutar muy bien mi trabajo.					
6.	Comprendo completamente mis obligaciones en esta empresa.					
7.	Mis compañeros de trabajo generalmente me ofrecen su ayuda o consejo.					
8.	Estoy contento con los reconocimientos ofrecidos por esta empresa.					
9.	Esta empresa ofrece capacitación para mejorar las habilidades de trabajo de los empleados.					
10.	Las metas de esta empresa han sido bastante explícitas.					
11.	La mayoría de mis compañeros de trabajo me han aceptado como miembro de esta empresa.					
12.	Las oportunidades de crecimiento en esta empresa están disponibles para casi todos.					
13.	Las instrucciones que me da mi jefe son valiosas para ayudarme a hacer mejor mi trabajo.					
14.	Tengo un buen conocimiento de cómo opera esta empresa.					
15.	Mis compañeros de trabajo han hecho mucho para ayudarme a adaptarme a la empresa.					
16.	Realmente puedo predecir mis posibilidades de promoción en esta empresa.					
17.	El tipo de capacitación laboral que me brinda la empresa es altamente efectiva.					
18.	Los objetivos de la empresa son comprendidos por casi todos los que trabajan aquí.					
19.	Mis relaciones con otros compañeros de esta empresa son muy buenas.					
20.	Espero que esta empresa me brinde trabajo por muchos años más.					

Anexo 1. Cuestionarios aplicados a los participantes (continúa de la página anterior)

SECCIÓN II

Por favor, responda a las preguntas a continuación marcando con una "X" el número (del 1 al 5), según el grado en que considera que ésta describa mejor la **REALIDAD** de lo que se vive en la organización. No existen calificaciones mejores o peores para cada afirmación, solo es una cuestión de percepciones individuales.

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

En esta organización.....		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones en general se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La empresa comparte la información a todos, para que esté disponible cuando la necesiten.					
4	Los colaboradores piensan que pueden generar un impacto positivo.					
5	La planificación empresarial es un proceso continuo que en cierto grado involucra a todos.					
6	La empresa fomenta activamente la cooperación entre todas las áreas.					
7	Las personas trabajan como parte de un equipo.					
8	Para realizar un trabajo se tiende a trabajar en equipo, en vez de ser jerárquicos.					
9	Los equipos de trabajo son nuestros componentes básicos.					
10	El trabajo se organiza de forma que cada colaborador puede ver la relación que existe entre sus funciones y objetivos organizacionales.					
11	La autoridad delega, por lo que los colaboradores puedan actuar por su propia cuenta.					
12	Las capacidades de los colaboradores están mejorando constantemente.					
13	La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de los colaboradores.					
14	Las capacidades de los colaboradores son vistas como una importante fuente de ventaja competitiva.					
15	A menudo los problemas surgen porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.					
16	Los líderes y gerentes hacen lo que dicen.					
17	Existe un estilo gerencial característico y un conjunto específico de prácticas gerenciales.					
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.					
19	Si hacemos caso omiso a nuestros valores fundamentales nos metemos en problemas.					
20	Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.					
21	Cuando hay desacuerdos, trabajamos con ahínco para obtener soluciones de beneficio mutuo.					
22	Existe una cultura sólida.					
23	Es fácil llegar a un consenso, incluso frente a problemas difíciles.					
24	A menudo tenemos problemas para llegar a un acuerdo sobre asuntos clave.					
25	Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	La metodología que seguimos en nuestro negocio es consistente y predecible.					
27	Los colaboradores que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.					
28	Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.					
29	El trabajar con una persona que está en otra área es como trabajar con una persona de otra organización.					
30	Las metas están alineadas en todos los niveles.					
31	La forma de hacer las cosas es muy flexible y se puede cambiar fácilmente.					
32	Respondemos bien a la competencia y a otros cambios en el entorno empresarial.					

33	Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejores para realizar el trabajo.						
34	Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.						
35	Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.						
36	Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo producen cambios.						
37	Las sugerencias de los clientes influyen en nuestras decisiones.						
38	Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes.						
39	Nuestras decisiones generalmente ignoran los intereses de los clientes.						
40	Alentamos el contacto directo entre nuestra gente y los clientes.						
41	Vemos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.						
42	Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.						
43	Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.						
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.						
45	Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que hace la izquierda”.						
46	Existe dirección y un propósito a largo plazo.						
47	Nuestra estrategia obliga a otras organizaciones a cambiar su manera de trabajar en la industria.						
48	Existe una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.						
49	Existe una clara estrategia para el futuro.						
50	No es clara nuestra dirección estratégica.						
51	Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas.						
52	Nuestros líderes fijan metas ambiciosas, pero realistas.						
53	Nuestros líderes han comunicado oficialmente los objetivos que intentamos alcanzar.						
54	Seguimos continuamente nuestro progreso en relación a las metas que hemos establecido.						
55	Los colaboradores comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.						
56	Compartimos una visión común acerca de cómo será la organización en el futuro.						
57	Nuestros líderes tienen una visión a largo plazo.						
58	Las ideas a corto plazo a menudo comprometen nuestra visión a largo plazo.						
59	Nuestra visión estimula y motiva a nuestros colaboradores.						
60	Cumplimos nuestras exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.						

Nota biográfica

Joanna Wieland Fernandini. Licenciada en Psicología por la Universidad de Lima, cuenta con un Diplomado de Atracción, Selección y Retención de Talento por la Universidad del Pacífico. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con ocho años de experiencia en Recursos Humanos, en empresas del sector privado; actualmente se desempeña en el cargo de supervisora de Desarrollo Organizacional en la empresa PepsiCo.

María Cecilia Zalvidea Penny. Licenciada en Psicología por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos por la Universidad Ricardo Palma. Cursó la Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico. Tiene más de diez años de experiencia en Recursos Humanos, en empresas del sector privado; actualmente se desempeña en el cargo de jefe de Recursos Humanos en Travex Security.