

*“Año del Buen Servicio al Ciudadano”*



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**TESIS:**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA COMPARTAMOS S.A. DEL**  
**DEPARTAMENTO DE AREQUIPA - 2016**

**PRESENTADO POR:**

**Bachiller MERY JUDITH LUQUE TINTAYA**

**PARA OBTENER EL GRADO**

**DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ASESOR:**

**DRA. TAMARA TATIANA PANDO EZCURRA**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

*A Dios: Por tomar mi mano, fortalecerme y guiarme para continuar disfrutando del regalo de la vida y poner en cada uno de mis días, fe, esperanza y amor.*

*A mi madre Margarita: Por forjar las bases de mi carácter y ser mi ejemplo para seguir, por creer en mí y demostrarme siempre su apoyo incondicional.*

*A mi padre Alex: Por motivarme a seguir luchando día a día, por su comprensión, por su gran corazón de padre que siempre me ha demostrado.*

*A mi hermano Antony: Por estar ahí siempre, aunque no lo demuestres, yo sé que siempre está pendiente de mí.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por ser el que guía nuestras vidas y nos da la fortaleza para lograr nuestros objetivos. “con Él lo puedo todo”.*

*Gracias a mis padres por hacer un gran esfuerzo por brindarme una buena educación, muchas veces privándose de diferentes cosas, todo para que yo siga estudiando.*

*A ustedes les debo todo lo que soy.*

*Agradezco a mis Asesores de Tesis la Dra. Tamara Tatiana Pando Ezcurra y el Dr. Raúl Cabrejos Burga por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimientos, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante el desarrollo de la tesis.*

*Gracias a todo el personal de la Financiera Compartamos que amablemente me brindaron las facilidades para la elaboración del presente trabajo de investigación.*

*Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase, en especial a mi compañera Carla y su familia por haberme brindado su hogar y muchas enseñanzas sobre Dios; siempre les estaré agradecida.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulada “CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA COMPARTAMOS S.A. DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA - 2016”; tiene como objetivo general: Determinar la cultura organizacional de la financiera compartamos S.A. del departamento de Arequipa, tomando como base la cultura organizacional.

Para el presente informe de investigación se utilizó el diseño descriptivo – simple transversal, así como los métodos: Cuantitativo y el estadístico. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario que se aplicó a manera de encuesta; estuvo constituido por 22 ítems, que se aplicó a los 240 colaboradores.

De los resultados obtenidos, no existe un compromiso compartido por todos los colaboradores de la financiera Compartamos, además de existir un tipo de cultura carente de comunicación entre los colaboradores y los superiores, ya que no existe una verdadera dirección por parte de los superiores. Además de ello existe una amenaza, la cual es generadora de todos los inconvenientes surgidos entre los empleados y los superiores, este mal se llama actitud carente de ética y moral. Se recomendó, que se debe concientizar en primer lugar a los dirigentes, acerca de la importancia de crear una cultura enfocada en el compromiso, el cual debe empezar por ellos, y transmitirlo a toda la organización.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Identidad, Entorno.

## ÍNDICE GENERAL

TÍTULO .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	ix
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Formulación del problema .....	3
1.3 Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación del estudio .....	4
1.5 Limitaciones de la investigación .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes del estudio .....	6
2.2 Bases teóricas .....	14
2.3 Definición de términos .....	29
2.4 Hipótesis.....	32
2.5 Variables .....	32
2.5.1 Definición conceptual de la variable .....	32

2.5.2 Definición operacional de la variable .....	33
2.5.3 Operacionalización de la variable .....	34
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>35</b>
3.1 Tipo y nivel de investigación .....	35
3.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	36
3.3 Población y muestra .....	36
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	37
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....	40
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos .....	41
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>48</b>
CONCLUSIONES .....	51
RECOMENDACIONES.....	52
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	58
ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE.....	59
ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA (CUESTIONARIO LIKERT).....	60
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	63
ANEXO 5: FOTOS DE COMPARTAMOS FINANCIERA .....	65

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Tabla 1:</b>	<i>Niveles de la cultura</i> .....	17
<b>Tabla 2:</b>	<i>Calculo matemáticos de intervalos</i> .....	39
<b>Tabla 3:</b>	<i>Juicio de expertos para el instrumento cuantitativo.</i> .....	40
<b>Tabla 4:</b>	<i>Análisis de fiabilidad del instrumento sobre la cultura organizacional en la Financiera Compartamos</i> .....	41
<b>Tabla 5:</b>	<i>Nivel de la cultura organizacional según los trabajadores de la financiera Compartamos 2016.</i> .....	42
<b>Tabla 6:</b>	<i>Niveles de Liderazgo según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016</i> .....	44
<b>Tabla 7:</b>	<i>Niveles de Comunicación según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016</i> .....	45
<b>Tabla 8:</b>	<i>Niveles de Identidad según los trabajadores de la financiera compartamos, 2016</i> .....	46
<b>Tabla 9:</b>	<i>Niveles de Entorno según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016</i> .....	47

**GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1:</b>	<i>Nivel de la cultura organizacional según los trabajadores de la financiera Compartamos 2016. ....</i>	<i>43</i>
<b>Gráfico 2.</b>	<i>Niveles de Liderazgo según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016 .....</i>	<i>44</i>
<b>Gráfico 3.</b>	<i>Nivel de Comunicación según los trabajadores de la Financiera Compartamos S.A.- 2016.....</i>	<i>45</i>
<b>Gráfico 4.</b>	<i>Nivel de Identidad según los trabajadores de la Financiera Compartamos S.A.- 2016. ....</i>	<i>46</i>
<b>Gráfico 5.</b>	<i>Niveles de Entorno según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016 .....</i>	<i>47</i>

## INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional es el principal objetivo dentro de una organización; una buena cultura organizacional, liderazgo, comunicación, identidad, entorno genera mejores resultados para la organización.

En la Financiera Compartamos se buscará establecer una cultura organizacional, analizando las actitudes, creencias, valores, motivaciones y sentimiento compartidos de los trabajadores, estos constituyen aspectos importantes a desarrollarse de manera constante, buscando mejorar los resultados y lograr los objetivos que tiene dicha empresa.

Finalmente la presente investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema de la investigación, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio, limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico, donde se ha considerado los antecedentes del estudio, bases teóricas, definición de términos, hipótesis, variables, Definición conceptual de la variable, definición operacional de la variable, operacionalización de la variable.

Capítulo III: Metodología, tipo y nivel de investigación, descripción del ámbito de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, plan de recolección y procesamiento de datos.

Capítulo IV: Resultados.

Capítulo V: Discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas.

## **Capítulo I: El problema de investigación**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Según Christensen (2006) “nos indica que es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. Al hacerlo en forma de preguntas se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión”.

Hoy en día la humanidad se encuentra inmersa en una serie de cambios a todo nivel, desde cambios en los puestos de trabajo, ya que actualmente existen puestos que hace unos pocos años no existían, hasta exigencias más especializadas en los perfiles de los candidatos, incluso las organizaciones han tenido que cambiar las políticas para obtener cambios dentro de las organizaciones, estas están obligando a las mismas a dejar de lado algunas

implicancias que para ellas eran sumamente importantes porque formaban parte de su cultura organizacional.

En Latinoamérica igualmente las organizaciones se están viendo obligadas a realizar ciertos cambios estructurales que están afectando lo que consideraban valioso como parte de su cultura. Además, están viéndose obligadas a cambiar directamente sus relaciones con los trabajadores porque se están dando cuenta de la importancia que hoy en día tiene el factor humano.

En el Perú, específicamente en Arequipa, existen organizaciones destinadas al rubro financiero que también están enfrentando cambios en sus culturas para poder adecuarse a las necesidades y expectativas de sus trabajadores, hecho que hace unos años era imposible, pues siempre se pensaba que eran los trabajadores los que tenían que adecuarse a la cultura de las empresas en las que laboraban.

La Financiera Compartamos es una empresa extranjera con más de 8 años en el mercado nacional dedicada al rubro financiero, la situación problemática que se ha detectado en este estudio es que los colaboradores, llegan tarde, se van temprano, no cumplen con sus funciones, tratan mal a los clientes, cambian de humor con frecuencia, existe mucha presión al personal, algunos colabórale no son éticos, favoritismos etc. Dichas conductas son vistas por los clientes, por los jefes y por los demás compañeros, hecho que afecta en toda la agencia.

Esta situación tiene muchas causas y de diferente índole. En este estudio se ha visto conveniente identificar como principal causa a la cultura organizacional de la empresa que se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo.

Si esta situación problemática continuara presentándose de esta manera, lo que sucedería es que habría alta rotación del personal, afectara a las colocaciones de crédito, no se llegaría a las metas establecidas, no se generarían ganancias, aumentaría la tasa de morosidad y el posible riesgo de negocio.

La cultura organizacional es muy importante para esta institución del que es motivo de investigación del presente trabajo, constituyendo una preocupación para la institución, ya que, ésta se considera como un punto clave en el desempeño de los individuos lo cual se pondría de manifiesto en la productividad, objetivos y metas que se plantea la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cuál es el nivel de cultura organizacional de la financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa - 2016?

### **1.2.2. Problemas Secundarios**

- a) ¿Con que tipo de liderazgo cuenta la financiera Compartamos S.A. en el departamento de Arequipa - 2016?
- b) ¿Qué tipo de comunicación se utiliza en la financiera Compartamos S.A. en el departamento de Arequipa - 2016?
- c) ¿Cuál es el nivel de identidad que tienen los colaboradores con la financiera Compartamos S.A. en el departamento de Arequipa - 2016?
- d) ¿Qué tipo de entorno tiene la financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa - 2016?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Describir el nivel de la cultura organizacional de la financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa -2016.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Describir el tipo de Liderazgo con los que cuenta la financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa - 2016.
- b) Describir qué tipo de comunicación se utiliza en la financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa - 2016.
- c) Describir el nivel de identidad que tienen los colaboradores de la financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa - 2016.
- d) Describir qué tipo de entorno tiene la financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa – 2016.

### **1.4. Justificación de estudio**

Este estudio cuenta con una justificación teórica porque contiene un marco teórico de los autores más importantes que han hecho mención a las variables en estudio.

Asimismo, tiene una justificación práctica en la medida que soluciona un problema dentro de la financiera en cuestión, pues el hecho de que los trabajadores se encuentren más o menos motivados significa mucho para el crecimiento de dicha empresa.

De igual manera presenta una justificación económica puesto que mejorará la situación económica tanto de la financiera como de los trabajadores, puesto que la rotación disminuirá.

Igualmente presenta una justificación social en razón que se está haciendo el estudio con personas que trabajan dentro de una organización financiera.

También cuenta con una justificación metodológica porque está aportando con un instrumento creado para este fin.

Además de una justificación investigativa pues los resultados darán pie a que se continúen los estudios en este campo y quizá se puedan estudiar otras variables que acá no se han considerado y con otros grupos de personas.

### **1.5. Limitaciones de la investigación**

Este estudio tiene limitaciones en cuanto a la muestra ya que se ha circunscrito a trabajadores de una agencia de la financiera Compartamos y no puede generalizarse a otros ámbitos ni a otros profesionales. Asimismo, hay limitaciones en lo referente a las variables, puesto que en un grupo de 240 personas existen muchas variables interesantes que se pueden investigar.

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

Rocha Sandoval, Diana Carolina Josefa (2012) Evaluación de la Cultura Organizacional según la teoría de Schein en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo en el año 2012. Universidad Nacional de San Martín. El presente estudio, tiene por objetivo evaluar las características de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo según Schein en una muestra constituida por los 77 trabajadores con una aplicación de un estudio descriptivo de corte transversal frente al método analítico y deductivo donde los resultados en porcentajes (%), muestran que la Cultura Organizacional de la institución de investigación es favorable, neutro y desfavorable, se puede concluir que esta entidad presenta una moderada fortaleza en lo que respecta la cultura organizacional,

basada en la aplicación del diagnóstico representando un 43% como promedio favorable así mismo se logró determinara el análisis sobre la cultura organizacional de esta institución, basada en la teoría de Schein, lo que demuestra que es una herramienta completa para determinar este campo institucional. Se concluye que efectivamente se logró determinara el análisis sobre la cultura organizacional de esta institución, basada en la teoría de Schein, lo que demuestra que es una herramienta completa para determinar este campo institucional.

Arteaga Miñano, Briseida Karim (2011) La Cultura Organizacional y el compromiso de los trabajadores de la municipalidad distrital de Cachicadán 2011. Universidad Nacional de Trujillo. El presente trabajo tiene por objetivo principal, determinar la manera de mejorar la cultura organizacional, para elevar el compromiso de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cachicadán. Para lo cual se tomó como objeto de investigación a la Municipalidad Distrital de Cachicadán. Como instrumento de recolección de datos se utilizó dos cuestionarios que se aplicó a manera de encuesta; una de ellas estuvo constituido por 32 ítems, y la segunda por 12 ítems, que se aplicó a los 50 trabajadores estables en la presente gestión. La primera encuesta que se aplicó tuvo como objetivo determinar el tipo de cultura que prima en la organización, mientras que la segunda tuvo por objetivo determinar el nivel de compromiso de los trabajadores. Se concluyó, que no existe un compromiso compartido por todos los empleados de la municipalidad, además de existir un tipo de cultura carente de comunicación entre los empleados y los superiores, ya que no existe una verdadera dirección por parte de los superiores. Además de ello existe una amenaza, la cual es generadora de todos los inconvenientes surgidos entre los empleados y los superiores, este mal se llama actitud carente de ética y moral. Se recomendó, que se debe concientizar en primer lugar a los dirigentes, acerca de la importancia de crear una cultura enfocada en el compromiso, el cual debe empezar por ellos, y transmitirlo a toda la organización.

Ballona Morante, Delia Iraida (2014) Las remuneraciones, las condiciones laborales, la Cultura Organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación de las remuneraciones, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014. Se realizó una descripción de la problemática de la empresa Edyficar, identificando las áreas donde se debe fortalecer el negocio para mejorar el rendimiento empresarial de la empresa. Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo: El tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel aplicado. El estudio presentó una población que estuvo conformada 4,200 trabajadores de la empresa financiera Edyficar a nivel nacional, esta información es a diciembre del 2014. La muestra que se determinó fue de 352 trabajadores, a los cuales se les aplicó el instrumento que constó de 31 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple. Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando el coeficiente de CORRELACIÓN DE SPEARMAN. Luego de realizar la descripción del negocio y analizar las principales variables de estudio, se llega a la conclusión que las remuneraciones, las condiciones laborales y la cultura organizacional se relacionan directamente con el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014.

Pajares Rodríguez, Janeth Eloisa (2012) Influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio brindado a los clientes de la Agencia España de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. Universidad Nacional de Trujillo. El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la Influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio brindado a los clientes de la Agencia España de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la calidad de servicio brindado a los clientes de la Agencia España de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.?,

cuya hipótesis es: La cultura organizacional influye favorablemente en la calidad de servicio brindado a los clientes de la Agencia España de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo. S.A. destacando como variables de estudio: Variable independiente: Cultura organizacional; y variable dependiente: Calidad de Servicio brindado a los clientes de la Agencia España de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. Se utilizó el diseño No Experimental Transversal, así como los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo y el Estadístico. La población objeto de estudio estuvo conformado por 328 clientes recurrentes a partir del cual se estableció una muestra representativa de 177 clientes recurrentes con más de un año y con más de 1 producto de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. utilizando el método probabilístico. Así como también se tomó en consideración el marco muestral del personal que labora en la Agencia España de la CMAC Trujillo. Como técnica de recopilación de datos, se utilizó la encuesta, aplicando dos cuestionarios; uno aplicado al personal de la entidad, para conocer y diagnosticar la cultura organizacional actual de la empresa y otra a los clientes recurrentes para evaluar la calidad de servicio recibida. Así mismo, se utilizó un checklist del cliente incognito aplicado al personal de contacto para determinar si se está cumpliendo con el patrón de atención de calidad orientado cliente. Entre las conclusiones más relevantes, podemos considerar que la Agencia España de la CMAC Trujillo S.A. tiene una cultura burocrática y al mismo tiempo una cultura de mercado orientada al cliente las mismas que se profundizan en la presente investigación.

Ferrando Perea, Ampelio (2015) Análisis de la Cultura Organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. Universidad Nacional Agraria La Molina. La presente investigación tuvo como objetivo analizar la eficacia de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima metropolitana, proponiendo acciones de mejora de algunos factores de la cultura organizacional. El estudio describe y evalúa la eficacia de la cultura

organizacional en base a cinco variables: comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal, adaptación al cambio y mejora de la calidad y productividad, fundamentalmente mediante la aplicación de un cuestionario de 22 reactivos a 300 colaboradores de 25 empresas de servicios. El resultado final manifiesta en estas empresas una eficacia de la cultura organizacional del 67.8%, que como conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas y actitudes interiorizadas contribuye efectivamente al logro de sus objetivos económicos y sociales.

Choton Calvo, Diana Mercedes (2011). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Chavín S.A. en la ciudad de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar la incidencia de la cultura y clima organizacional actuales en el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad financiera CRAC CrediChavín S.A, de la ciudad de Trujillo; para lo cual se hizo una encuesta específicamente dirigida a los empleados de CrediChavín. El trabajo de investigación se complementó con temas sobre teorías de cultura y clima organizacional, desempeño laboral, entre otros. La muestra seleccionada estuvo constituida por cuarenta y dos empleados que trabajan en dicha entidad financiera. De acuerdo con los resultados se concluyó que la cultura organizacional no contribuye al involucramiento de los trabajadores con la organización, el clima en el cual se desarrolla el trabajo es desfavorable, la actividad laboral gira en torno al individuo no al grupo, existe desinterés y poca confianza entre el subordinado y su jefe y sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho lo cual no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa. Finalmente se propone un programa de desarrollo cultural y buen clima organizacional, el cual permitirá a la empresa mejorar su gestión en el mediano y largo plazos.

## INTERNACIONALES

Buitrago Q. María del Pilar, Enrique Sanabria, Javier (2013) *La Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas a través de la Evaluación de su sistema de comunicación interna*. Universidad Pedagógica Nacional Especialización en Gerencia Social de la Educación BOGOTÁ D.C. El presente trabajo de grado tiene como intencionalidad presentar un ejercicio analítico a partir de los referentes de gestión en las instituciones educativas. Los autores se enfocan en algunas variables que fundamentan una organización, estas variables se conciben como categorías de análisis y son: la gestión, el clima organizacional, la cultura organizacional, la comunicación organizacional y el liderazgo corporativo. A partir de lo anterior, se establece como objetivo marcar una ruta de acción enfocado a “identificar cómo el sistema de comunicación en las instituciones CED Internacional y Corporación los funámbulos y centro de experimentación artística incide en la determinación del clima organizacional y cultura organizacional”. Dicho objetivo pretende ser resuelto a partir de la metodología investigativa de corte cualitativo y con enfoque comparativo, tomando como referente el análisis documental. Concluimos: Se pretende a partir de las categorías abordadas en este informe investigativo identificar cómo estas inciden en los planes de acción de un docente directivo, teniendo en cuenta los aspectos hallados en las dos instituciones participantes.

Gálvez Albarracín, Edgar Pérez de Lema, Domingo (2011) *Cultura Organizacional y Rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Bogotá*. El objeto de este artículo es verificar empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional de la empresa y su rendimiento. Para ello se realiza un estudio con 60 Mipyme de mediana y alta tecnología de Cali, Colombia. Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento

de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa. Estos resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia. Concluimos que la experiencia que gana la empresa con el paso del tiempo influye positivamente en el desempeño de sus procesos internos, medidos en términos de la calidad de sus productos y servicios, la eficiencia de los procesos operativos y la organización de las tareas del personal.

Montaña Rey, Angie Torres Reyes, German (2015) Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Universidad del Rosario. Bogotá. Se tiene como objetivo caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, con el fin de evaluar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización. Se concluye que la empresa objeto de estudio cuenta con una Cultura Alternativa Explícita conformada por las Macros-tendencias de formalización y de Calidad de la interacción social evidenciando así que en la empresa no se perciben rasgos altamente arraigados en situaciones de nivel dicotómico y por el contrario, existe algún nivel de equilibrio en las percepciones que tienen las personas alrededor de las dos Macro-tendencias. Asimismo, su operación se representa a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes.

Ortiz Segrera, Jennifer Daza Corredor, Alexander Labarces Ballestas, Carlos (2014) *La Cultura Organizacional de los Operadores Turísticos de Santa Marta 2012 – 2013* Universidad del Magdalena Clio América. Para el estudio en Santa Marta, se determinaron las características de cada variable en un cuestionario de 24 preguntas, se encuestaron miembros de las organizaciones y se ahondó en la percepción de directivos, administrativos y operativos, e identificar para el caso de la ciudad, si el talento humano se encuentra motivado en gran parte por las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo y un entorno laboral adecuado para el desarrollo de su trabajo, y así observar la relación frente a su rendimiento. Concluimos que la gran mayoría de los encuestados manifiesta que las buenas relaciones interpersonales, la comunicación organizacional, las relaciones con sus jefes y compañeros, tienen relación directa con su productividad y la de las empresas, sin embargo, es relevante destacar que un 40% de los colaboradores en los restaurantes consideran que las relaciones con los jefes no se desarrollan de la mejor manera.

Falcones Suarez, Guianella (2014) *Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. El presente trabajo es un estudio descriptivo con corte transversal, la población a ser investigada corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos, para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales, la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicio entre 21 a 29 años de edad y con estudios universitarios completos. El problema planteado a esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional. Por lo tanto, el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura. Llegamos a la conclusión que la cultura existente le ha permitido a Nestlé, adaptarse y sobreponerse en el ambiente que la rodea, integrar procesos, personal y formar equipos de trabajo que facilite la ejecución de las tareas y objetivos, y así satisfacer las necesidades del personal en base a un constante interés y monitoreo.

## **2.2. Bases teóricas**

Para desarrollar esta información es indispensable establecer teorías que validen el estudio. En esta parte se muestra las bases de la cultura organizacional.

### **2.2.1. Cultura organizacional**

Para los autores Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015) La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores. Con el transcurrir del tiempo han surgido cambios en los diferentes sistemas, ya sea en lo educativo, en lo social, en lo individual y en lo organizacional. En este último campo, se ha generado en el mundo un alto impacto, puesto que, es el órgano que indica producción y crecimiento. Como lo plantea Lozada (2004) reseñando los planteamientos de Marín y García (2002), si bien las organizaciones son producto de un desarrollo histórico en donde sus características han dependido de todo un recorrido evolutivo desde la manufactura hasta los más grandes sucesos de la industrialización, es muy importante destacar que las organizaciones tienen como base la coherencia, pero sobre todo los aportes que cada individuo hace a las mismas, teniendo en cuenta sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en sus pensamientos y más aún los avances de la ciencia (Marín y García, 2002, citado por Lozada, 2004). (pg. 18)

Según Granell (1997) define el término de cultura organizacional como "(...) aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..."esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "...valores, creencias, actitudes y conductas" (p.2).

Según Phegan (1998), “en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable” (p.13).

Por otra parte, Davis y Newstrom, (2001), expone que “Cada una de las organizaciones posee una historia, patrones de comunicación, procedimientos y sistemas, declaraciones de visiones y misiones, mitos propios y anécdotas, los que, conforman y son la base de su cultura y las hace únicas. Una de las características definitorias de la mayoría de las culturas es que se les concibe como representaciones simbólicas de profundas convicciones y valores. Con el paso del tiempo, la cultura de una organización se perpetúa gracias a su tendencia a atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones”. (p. 62).

Amoros, (2007) “La cultura organizacional es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Es decir, la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores costumbres y hasta hábitos que se respiran y viven en la empresa”. (p. 240)

Según Chiavenato (2009) continúa informándonos acerca del tema “Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas.” (p. 120).

Chiavenato (2011) nos afirma:

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización

significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (p. 72).

Finalmente, luego de haber citado a varios autores, la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización. Dicho conjunto de características es lo que diferencia a las organizaciones.

### **2.2.2. Niveles de la Cultura**

Schein (1998) los conceptualiza, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

“El nivel 1: Producciones, Está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, p. 30-32).

**Tabla 1***Niveles de la cultura*

<b>NIVELES DE CULTURA</b>	ARTEFACTOS/PRODUCCIONES	Visible organizativo estructuras y procesos (difícil de descifrar)
	VALORES ADOPTADOS Y DECLARADOS	estrategias, metas, filosofías (espoused justificaciones)
	SUPUESTOS BÁSICOS	Inconsciente, tomado por creencias concedidas, hábitos de percepción, pensamiento y sensación.

**Fuente:** Schein E. (1988 p. 10) Niveles de la cultura organizacional.

Según Schein (1988) en la esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias (Nivel 3), que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas presunciones básicas, son la esencia, lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas desde sus producciones y creaciones son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

“Esta perspectiva se resume señalando que la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente;

una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Schein, 1992, citado por Soria, 2008, p.26).

Además, permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación, para funcionar como un sistema social. Frente a esta función, Schein (1988), plantea que deben existir cuestiones internas que toda empresa debe desarrollar: “Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidad amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión” (Schein, 1988, p. 79).

### **2.2.3. Características de la cultura organizacional**

Chiavenato (2009) Nos indica que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (p. 168).

De las evidencias anteriores las características de la Cultura Organizacional son la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno teniendo en cuenta las relaciones entre los miembros, políticas de trabajo, principios que defiende la organización, esto se ve reflejado en el trato ya sea al personal, proveedores o clientes.

#### **2.2.4. Elementos**

Chiavenato (2009) Nos afirma que los elementos están relacionados con los siguientes aspectos:

- Poder y visión. Los valores de la organización otorgan facultades a las personas para solucionar problemas y hacer cambios en ella. Los individuos tienen claros estos valores y la forma en que impulsan su visión de futuro.

- Identidad y relaciones. Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas; éstas deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones, y verlos como un todo.
- Comunicación, negociación y conflicto. Los valores de la organización pueden dar lugar a controversias, que son oportunidades de aprendizaje. Para ello es necesario definir cuáles son las conductas que deben observar las personas cuando enfrentan conflictos y cómo lograr una comunicación abierta y de colaboración.
- Aprendizaje y evaluación. Las organizaciones valoran en distintas medidas el aprendizaje, la honestidad, la amistad con los colegas, la realimentación orientada al aprendizaje y la evaluación del desempeño. Los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura. (p. 136)

### 2.2.5. Tipos de cultura organizacional

Según Henry García Flores (2015) Menciona de los tipos de la cultura organizacional “Las personas que laboran en una empresa comparten una serie de significados que le son propios, y que le son la base de tipos de la cultura organizacional”. (pg.39)

- **Cultura burocrática** En este tipo de cultura hay una organización cuyos empleados valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar de operación y la coordinación jerárquica posee una cultura burocrática. Los intereses a largo plazo de una burocracia son la predictibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros valoran altamente la estandarización de los bienes y del servicio al cliente. Los administradores

conciben su papel como el de coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, responsabilidades y autoridad de todos los empleados están claramente definidas; las abundantes reglas y procesos se recogen en gruesos manuales, y los empleados están convencidos de que su deber es cumplir el manual y seguir los procedimientos establecidos. (García et al pg. 39)

- **Cultura de clan** En esta cultura la tradición, lealtad, compromiso personal, amplia socialización, trabajo en equipo, autodeterminación e influencia social son los atributos principales. Los miembros de esta cultura aceptan que sus obligaciones van más allá del simple intercambio de trabajo por salario, saben que sus contribuciones a la organización pueden exceder todo acuerdo contractual. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan consigue la unidad mediante un largo y exhaustivo proceso de socialización. Los integrantes más antiguos fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización a lo largo de sucesivas generaciones. (García et al pg. 40)
  
- **Cultura emprendedora** Por medio de esta cultura se cultivan altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos que caracterizan a la cultura emprendedora. En ella prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a cambios en el entorno, sino que además genera cambios. Eficacia significa ofrecer nuevos y excepcionales productos a fin de crecer velozmente. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad a fomentar el crecimiento, son por lo tanto motivo de aliento y retribución (...). (García et al pg. 40).

- **Cultura de mercado:** A esta cultura la caracterizan el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero y de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado). En la organización se imponen una intensa competitividad y la orientación a las utilidades. En una cultura de mercado, las relaciones entre individuos y organización son contractuales, esto es, las obligaciones de cada parte se determinan de común acuerdo con toda anticipación. En este sentido, la orientación al control formal es sumamente estable, el individuo es responsable de ciertos niveles de desempeño mientras que la organización promete a cambio un nivel específico de retribuciones. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución de acuerdo con lo previsto en un programa convenido. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente especificado. La organización no promete (ni siquiera implícitamente) seguridad; el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad. El contrato, que se renueva anualmente en caso de que cada parte cumpla satisfactoriamente sus obligaciones, es utilitarista, ya que cada parte se sirve de otra en beneficio de sus metas. En lugar de promover un sentido de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a sus miembros a perseguir metas financieras propias y a ayudarse entre sí a conseguirlas. Por ejemplo, el vendedor que incrementa sus ventas obtendrá más dinero y la empresa ganará más utilidades gracias al mayor volumen de ventas del vendedor. Como conclusión se puede decir que tanto la cultura organizacional como los tipos de cultura identificados sean conocidos, estudiados y aplicados por los responsables del talento humano que llevarán a la empresa o institución a un máximo desarrollo organizacional. (García et al pg. 41)

### 2.2.6. Dimensiones de la cultura organizacional

#### ➤ **Liderazgo:**

Robbins (2004) Define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo. (p. 314).

Robbins S, Coulter M. (2005) afirma que el **liderazgo de equipo** son enlaces con grupos externos. Estos grupos pueden incluir la gerencia de alto nivel, otros equipos de trabajos organizacionales, clientes o proveedores.

El líder representa al equipo para otros grupos garantiza los recursos necesarios, aclara las expectativas que los demás tienen del equipo, recaba información con los integrantes del equipo. A continuación, los líderes de equipo están **encargados de la solución de problemas** cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes de equipo realizan una junta y ayudan a resolverlo, el líder contribuye al hacer preguntas perspicaces, ayuda al equipo a expresar los problemas y obtener los recursos necesarios para solucionarlo. Los líderes de equipo son gerente de conflicto ayudan a identificar aspectos como las fuentes del conflicto; quien está involucrado, los problemas, las soluciones

disponibles y las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Por último, los **líderes de equipo son capacitados**. Definen las expectativas y roles, enseñan, ofrecen apoyo y hacen lo que sea necesario para ayudar a los integrantes del equipo a mantener un nivel alto de desempeño en su trabajo. (p. 436).

Stoner, et al (2010) **tipos de gerentes:**

**Gerente de primera línea.** Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes.

**Gerentes medios.** El termino gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

**Alta Gerencia.** La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. (p. 17-18).

Stoner, et al (2010) **Delegaciones:** la forma en que distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para la organización.

**Ventajas de delegar:** La delegación, cuando se aplica debidamente, ofrece varias ventajas importantes. La primera y más evidente es que cuantas más tareas puedan delegar los

gerentes, tantas más oportunidades tendrán de aspirar y aceptar una mayor responsabilidad entre los gerentes de niveles más altos. Así los gerentes trataran de delegar no solo las cuestiones rutinarias, sino también las tareas que requieran ideas e iniciativas, de tal manera que ellos queden en libertad para funcionar con un máximo de eficacia para su organización. Además, la delegación hace que los empleados acepten responsabilidad y apliquen su juicio. Esto no solo sirve para su capacitación, si no que mejora la confianza en uno mismo y la disposición a tomar iniciativas. (p. 389).

➤ **Comunicación:**

Chiavenato (2000) “considera que la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, pensamientos y valores”. (p. 87).

Robbins (2004) por otro lado nos dice que la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que primero comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato, que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la compañía, la comunicación realiza una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando en un grupo se molesta y hostiga a un integrante que es muy productivo (y que hace ver mal a los demás), se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta. La comunicación fomenta la motivacional aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el

desempeño, si no es el óptimo. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales. La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas. Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones. (p. 284).

Stoner, et al (2010) La comunicación en las organizaciones: todos los factores que se han expuesto en relación con la comunicación interpersonal se aplican también a la comunicación dentro de las organizaciones, que también extrañan transmitir un mensaje exacto de una persona a otra (o quizá a varias personas). Sin embargo, hay varios factores, singulares de las organizaciones, que influyen en la efectividad de la comunicación. Argón desarrollo una estrategia de comunicación empresarial, de tres etapas, con la ayuda de un asesor en comunicaciones. La primera etapa consistió en el desarrollo y el diseño de una nueva identidad corporativa, con elementos como nombre, logotipo y papelería. La segunda etapa consistió en presentar la nueva identidad de la empresa a las personas pertinentes, tanto del interior como del exterior. La tercera etapa abordó el proceso constante de comunicación para fomentar y reforzar la nueva identidad corporativa. Con objeto de reforzar esta identidad, argón

también preparo un manual de identificación corporativa, para uso interno y externo.  
(p.582)

➤ **Identidad:**

Para Nicholas Ind (1990) (...) La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido de una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. la identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. Pueden proyectarse o comunicarse por medio de programas a sus clientes y a todo su público, dentro y fuera de la misma. Es posible incluso que desee transmitir una imagen especial sobre si misma; pero lo importante es la recepción de dicho mensaje. (...) (pg. 6).

“Toda organización tiene una identidad, pero lo que realmente importa es la fuerza que tenga esta identidad. Si un programa de identidad se centra solo en el diseño, constituirá un ejercicio muy limitado. La uniformidad de las comunicaciones solo se conseguirá si los empleados asumen realmente los valores necesarios para apoyar y respaldar permanentemente la identidad con todos sus actos.” (Ind, 1990 p. 166)

Robbins (2004) La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Ahora bien, lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desacuerdos. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa la consideren un lugar excelente para trabajar: condiciones laborales favorecedoras, tareas interesantes, buen salario, dirección comprensiva y responsable. Sin embargo, como bien sabemos, es muy inusual encontrar tal coincidencia. (p. 123)

➤ **Entorno:**

Stoner, Freeman, Gilbert (2010) El ambiente externo tiene elementos de acción directa y de acción indirecta. Los elementos de acción directa, también llamados grupos de interés incluyen a los accionistas, los sindicatos, los proveedores y a muchos más que ejercen influencia directa en la organización. (p. 68)

Stoner, et al (2010) **Elementos de acción directa del entorno:** está compuesto por grupos de interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en que la organización persigue sus metas. Los grupos de interés caben dentro dos categorías. Los grupos de interés externos incluyen grupos como sindicatos, proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno. Los grupos de interés internos incluyen a empleados, accionistas y el consejo de directores. Los roles que desempeñan estos grupos de interés pueden cambiar conforme los ambientes de la organización evolucionan y se desarrollan. (...) (p. 69).

Stoner, et al (2010) **Elementos de acción indirecta del ambiente:** Los componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos sentidos. En primer lugar, las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que, con el tiempo, se convertirá en un grupo de interés. En segundo, los elementos de acción indirecta crean el clima – los veloces cambios de la tecnología, el crecimiento o la contracción de la economía, los cambios de actitud ante el trabajo- en el que existe la organización y al que, en última instancia tendrá que responder. (...) (p. 81).

### 2.3. Definición de términos

- **Lealtad:**

Julián Pérez Porto y Ana Gardey (2009) La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aun frente a circunstancias cambiantes o adversas.

- **Relación entre líder y miembro:**

Stoner, et al. (2010) La calidad de la interacción entre el líder y sus empleados; según Fiedler la influencia más importante para poder del gerente.

- **Capacitación:**

Stoner, et al. (2010) es aprender nuevas habilidades y, como es probable se encuentren muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades con las habilidades y conducta que se esperan de su nuevo puesto.

- **Cultura:**

Stoner, et al. (2010) La compleja mezcla de supuestos, conducta, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

- **Delegar funciones:**

Muso (2005) La delegación es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico.

- **Estilo de liderazgo:**

Chiavenato (2006) Son las maneras o modos peculiares de dirigir a las personas de acuerdo con ciertas situaciones.

- **Valores:**

Chiavenato (2006) Son creencias básicas sobre lo que es importante y que constituyen guías de orientación las prácticas en una organización.

- **Cultura Organizacional:**

Robbins, et al. (2009) “Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización”.

- **Rotación:**

Robbins, et al. (2009) “Nos indica que la rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos”.

- **Percepción:**

Robbins, et al. (2009) “Considera que las percepciones son como los individuos se comportan de una manera determinada no basados en cómo es su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o creen que es. Que una gerente plantee y organice con éxito o no el trabajo de los empleados y en verdad los ayude a

estructurarlo en forma más eficiente y eficaz es mucho menos importante que como perciban estos esfuerzos del gerente”.

- **Eficacia Organizacional:**

Chiavenato (1999)” Nos afirma que eficacia organizacional se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento. Busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)”.

- **Aprendizaje en Equipos:**

Chiavenato (2009) Modificación del comportamiento por medio del trabajo en equipo y la facultad en la toma de decisiones (empowerment).

- **Conflicto:**

Chiavenato (2009) Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición.

- **Comunicación:**

Chiavenato (2009) Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.

- **Comportamiento Organizacional:**

Chiavenato (2009) Es el estudio del comportamiento de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por una organización.

- **Liderazgo:**

Chiavenato (2009) Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.

- **Organización:**

Chiavenato (2009) Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.

## **2.4. Hipótesis**

No requiere formulación de hipótesis, porque es una investigación descriptiva donde se detallará la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional.

## **2.5. Variable**

### **2.5.1. Definición conceptual de la variable**

Chiavenato (2009) Define como concepto la cultura organizacional: Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las

organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (p.119).

### 2.5.2. Definición operacional de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992: 12).	<b>X1: LIDERAZGO</b>	Capacitación
		Delegar funciones
	<b>X2: COMUNICACIÓN</b>	Comunicación Interna
		Interacción entre empleado-líder
	<b>X3: IDENTIDAD</b>	Lealtad
		Percepción
	<b>X4: ENTORNO</b>	Elementos de acción directa
		Elementos de acción indirecta

## 2.5.3. Operacionalización de la variable

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein 1992 p.12)	<b>LIDERAZGO</b>	Capacitación	1,2,3,4	Nunca (1) Ocasionalmente (2) Algunas veces (3) Frecuentemente (4) Siempre (5)
			Delegar funciones	5,6,7	
		<b>COMUNICACIÓN</b>	Comunicación Interna	8,9	
			Relación entre líder y colaborador	10,11,12	
		<b>IDENTIDAD</b>	Lealtad	13,14,15,16	
			Percepción	17,18,19	
		<b>ENTORNO</b>	Elementos de acción indirecta	20, 21	
			Elementos de acción directa	22	

## **Capítulo III: Metodología**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

#### **3.1.1. Tipo de Investigación**

Tipo de investigación: Aplicada

Tomando como consistencia teórica a: Rojas (1983), Sierra (1988), Tafur (1995), Kerlinger y Lee (2002), y Sampieri, Fernández y Baptista (2006), el estudio corresponde al tipo de investigación descriptiva, porque no se ha experimentado ni realizado ningún tipo de manipulación de variables; es decir, se recogieron los datos sin que se hayan modificado las condiciones en las que se encontraban las variables de investigación.

### 3.1.2. Nivel de Investigación:

Descriptivo simple

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) afirman que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández et al., 2010, p. 81).

Esta investigación es considerada de tipo descriptivo, ya que describe, analiza e interpreta el nivel de Cultura Organizacional en la “FINANCIERA COMPARTAMOS S.A. DEL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA - 2016”.

**Transversal:** Se trata de un diseño transeccional o transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri).

### 3.2. Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación serán todos los colaboradores de la Financiera Compartamos del departamento de Arequipa.

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

Extensión: Finita

Según Hernández Sampieri “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Metodología de la Investigación 2010, p. 174).

Para efectos de nuestra investigación, la población está conformada por todos los colaboradores de la Financiera Compartamos S.A. siendo un total de 240 colaboradores.

Colaboradores	Periodo 2016- I
Total	240

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2. Muestra

No será necesaria una muestra porque se trabajará con toda la población.

## 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

### 3.4.1. Técnicas

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 217)

Para obtener la información necesaria para la investigación, se usará las siguientes técnicas de investigación:

- **Observación:** En el presente trabajo de investigación se aplicará la técnica de la observación científica, es decir; se observará el fenómeno de una manera clara, definitiva y precisa.
- **La entrevista:** Esta técnica se usará con los trabajadores de la empresa y también con el jefe de área.

- **Encuesta:** Esta técnica se aplicará a la población total (240 clientes). La cual está basada en la **escala de Likert**, que es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación. (Escala del 5 al 1)

### 3.4.2. Instrumentos

Para obtener la información necesaria para la investigación, se utilizará los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- **Cuestionario tipo Likert:** Es el instrumento que nos permitirá recopilar información, y se les aplicará a los 240 colaboradores de la empresa que dieron como resultado de la muestra. El número de ítems (preguntas) es de 22, cada ítem con su respectiva escala o alternativas de respuesta, Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre.

- Nunca
- Casi Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

### Baremos

Se definirá cálculo matemático con intervalos con un nivel de 3

**Tabla 2***Calculo matemáticos de intervalos*

<b>Calidad de atención</b>	<b>d1</b>	<b>d2</b>	<b>d3</b>	<b>d4</b>	<b>V1</b>
Pésimo	[8,18]	[4,9]	[7,16]	[3,6]	[22,51]
Regular	[19,29]	[10,15]	[17,26]	[7,10]	[52,81]
Bueno	[30,40]	[16,20]	[27,35]	[11,15]	[82,110]

**Ficha técnica del instrumento para la Cultura Organizacional****Nombre:**

Cultura organizacional en la Financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa 2016.

**Objetivo:**

Mediremos el nivel de Cultura Organizacional en la financiera Compartamos para tener una buena organización y por consiguiente un buen desempeño.

**Características:**

Cada pregunta está relacionada por dimensiones y variable de los cuales consideramos una sola variable, cinco dimensiones y 22 preguntas.

### 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

#### Validez

El instrumento será validado a través del juicio de 2 expertos de la Universidad Alas Peruanas, los resultados obtenidos son consolidados en la siguiente tabla.

**Tabla 3**

*Juicio de expertos para el instrumento cuantitativo.*

N°	Expertos	Criterios
1	Dr. Sánchez Roque Leoncio Robinson	Aplicable
2	Mg. Bedoya Soto Carlos	Aplicable

*Nota: Ver la ficha de validez (ver anexos)*

#### Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento es según Sánchez & Reyes (2006),” el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test. Es la estabilidad o constancia de los puntajes logrados en un test” (p. 156).

Para interpretar la confiabilidad del instrumento según George & Mallery, (2003), establecieron los siguientes criterios “coeficiente alfa  $> 0.9$  es excelente,  $> 0.8$  es bueno,  $> 0.7$  es aceptable,  $> 0.6$  es cuestionable,  $> 0.5$  es pobre,  $< 0.5$  es inaceptable” (p. 231).

**Tabla 4**

*Análisis de fiabilidad del instrumento sobre la cultura organizacional en la Financiera Compartamos.*

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.780	15

*Nota: existe una confiabilidad aceptable del instrumento con un coeficiente de 0.780 en la cultura organizacional de la financiera compartamos S.A. del departamento de Arequipa 2016.*

### **3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos**

Una vez terminado de aplicar las encuestas, se procedió a vaciar los datos en Microsoft Excel, para después pasar lo obtenido al software IBM SPSS Statistics v24, donde se realizó un análisis estadístico de la distribución de frecuencias y gráficos con sus interpretaciones. A la escala de Likert de 1 a 5 que va de 1: Nunca 5: Siempre, se redujo a sólo tres niveles mediante un método estadístico, donde posteriormente los resultados se medirán en tres niveles y son los siguientes: Pésimo, Regular, Bueno. Y para estos tres niveles se tomaron en cuenta los rangos que a continuación se mencionan: Del 22 al 51 es considerado como “Pésimo”, del 52 al 81 es considerado como “Regular” y del 82 al 110 es considerado “Bueno”. De esta manera se obtuvo el nivel de la Cultura Organizacional de acuerdo con las cuatro dimensiones.

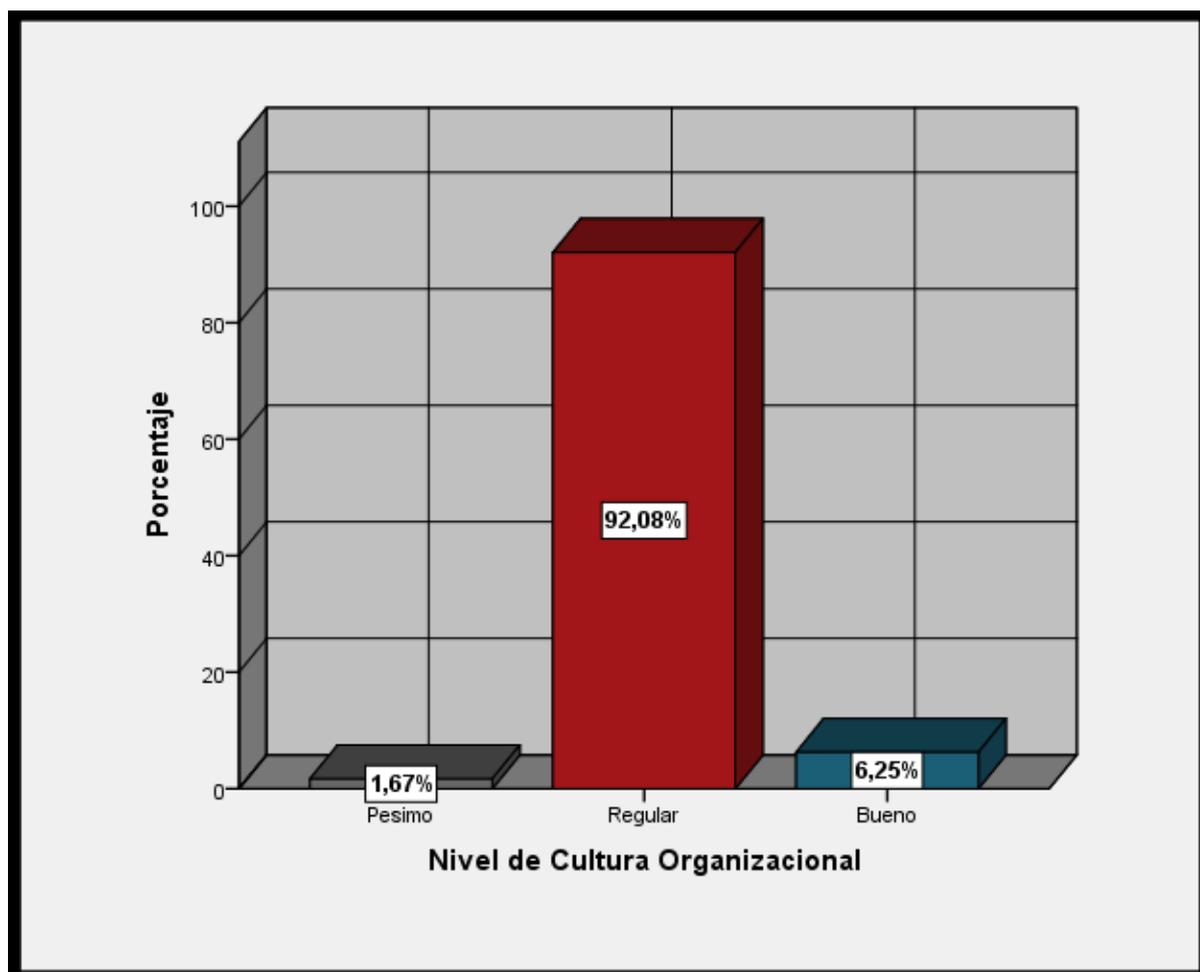
## Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se hace referencia a las tablas y figuras de estadísticas que se ha utilizado para organizar la información recogida en la investigación, cuyos comentarios e interpretaciones se encuentran al término de cada uno de ellos. Se presentan los resultados en orden de acuerdo a las dimensiones; así como el resultado de la cultura organizacional en la Financiera Compartamos del departamento de Arequipa – 2016.

### Tabla 5

*Nivel de la cultura organizacional según los trabajadores de la financiera Compartamos 2016.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	4	1,7
Regular	221	92,1
Bueno	15	6,3
Total	240	100,0



*Gráfico 1. Nivel de la cultura organizacional según los trabajadores de la financiera Compartamos S.A. 2016.*

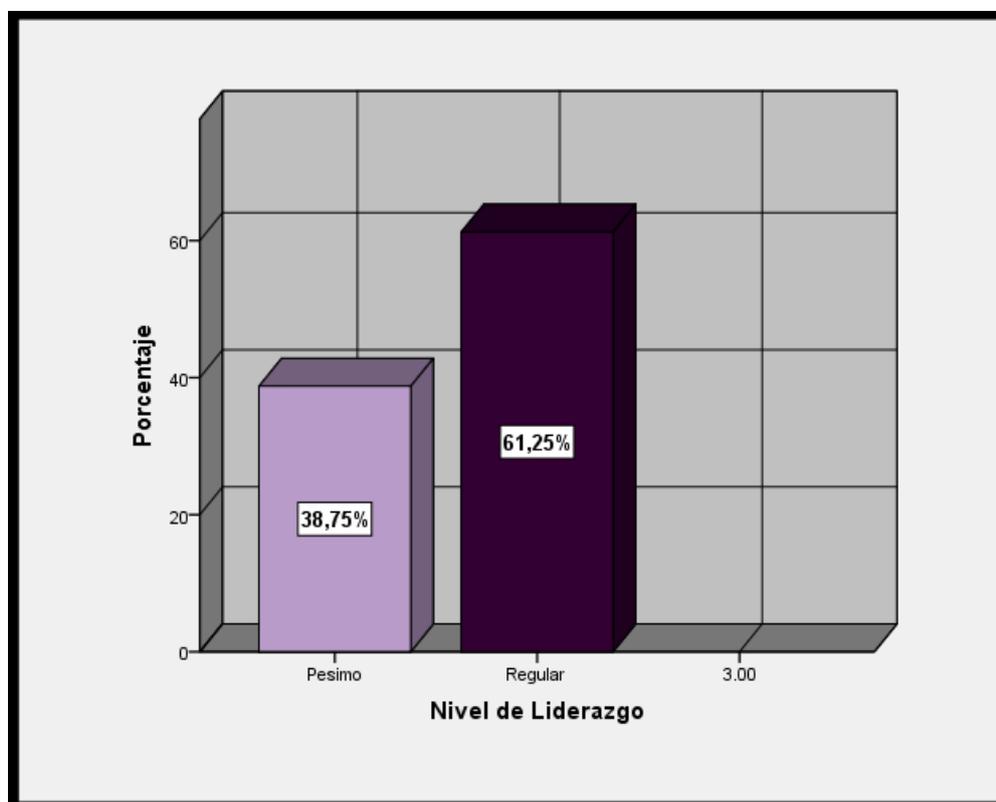
En la tabla 5 y gráfico 1 se presentan los niveles de la Cultura Organizacional en los trabajadores de la Financiera Compartamos S.A. -2016. Donde el 1,67% indico el nivel pésimo, mientras tanto un 92,08% indico el nivel regular y un 6,25% indico el nivel bueno.

## Nivel de Liderazgo

**Tabla 6**

*Niveles de Liderazgo según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	93	38.8
Regular	147	61,3
Bueno	-	-
Total	240	100,0



**Gráfico 2.** *Niveles de Liderazgo según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016*

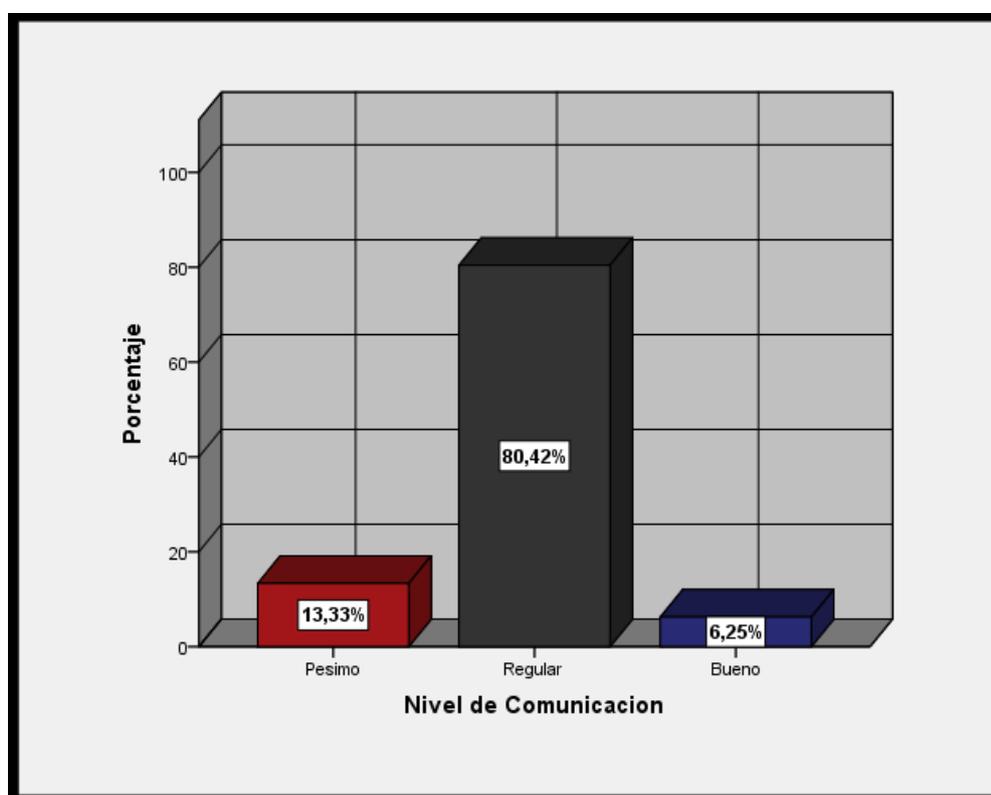
En la tabla 6 y gráfico 2 se presentan los niveles de Liderazgo según los trabajadores de la Financiera Compartamos S.A.- 2016 donde el 38,75% manifestó el nivel Pésimo y el 61,3% indicó el nivel regular, dicho resultado permite afirmar que en la financiera Compartamos aún debe mejorar el liderazgo.

## Nivel Comunicación

**Tabla 7**

*Niveles de Comunicación según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	32	13,3
Regular	193	80,4
Bueno	15	6,3
Total	240	100,0



**Figura 3.** Nivel de Comunicación según los trabajadores de la Financiera Compartamos S.A.- 2016.

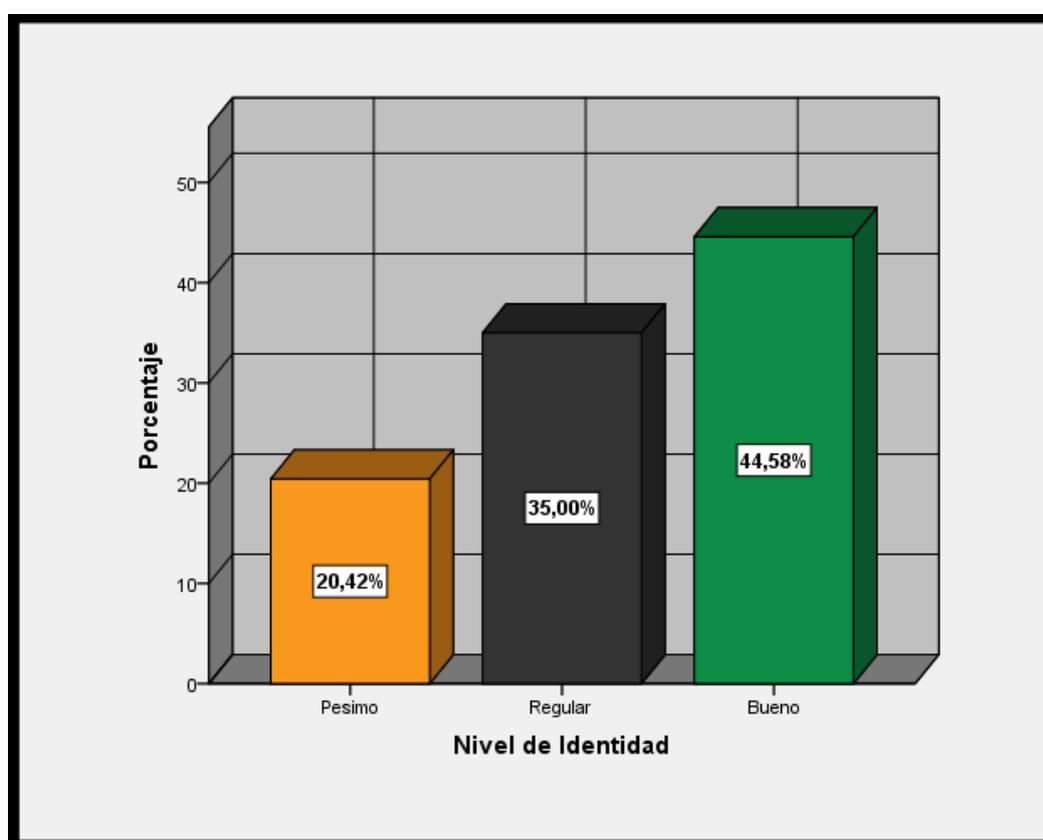
En la tabla 7 y gráfico 3 se presentan los niveles de Comunicación según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016 Se observa que el 13,33% está en un nivel pésimo, donde un 94,87% considera el nivel regular, mientras que el 5,13% indico el nivel bueno, dicho resultado indica que se tiene que mejorar la comunicación entre colaboradores y líderes.

## Nivel Identidad

**Tabla 8**

*Niveles de Identidad según los trabajadores de la financiera compartamos, 2016*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	49	20,4
Regular	84	35,0
Bueno	107	44,6
Total	240	100,0



**Gráfico 4.** *Nivel de Identidad según los trabajadores de la Financiera Compartamos S.A.-2016.*

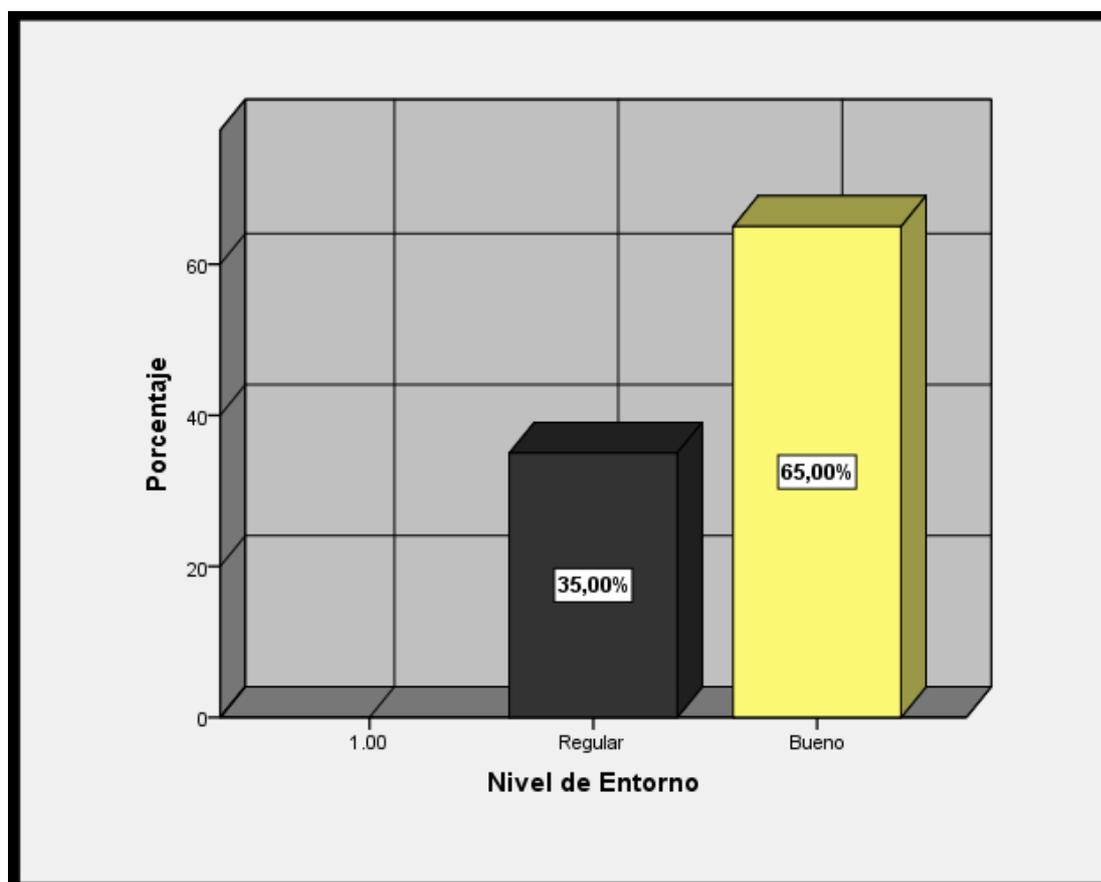
En la tabla 8 y gráfico 4 se presentan los niveles de Identidad según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.-2016. Se observa que el 20,42% indica un nivel pésimo, mientras un 35,00% considera el nivel regular, y un 44,58% indico el nivel bueno, este resultado permite afirmar que los colaboradores si muestran identidad, pero aun hace falta mejora.

## Nivel Entorno

**Tabla 9**

*Niveles de Entorno según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	-	-
Regular	84	35,0
Bueno	156	65,0
Total	240	100,0



**Gráfico 5.** *Niveles de Entorno según los trabajadores de la financiera compartamos S.A.- 2016*

En la tabla 9 y gráfico 5 se presentan los niveles de Entorno según los trabajadores de la Financiera Compartamos S.A.- 2016 donde el 35,00% manifestó el nivel Regular y el 65,00% indicó el nivel Bueno, dicho resultado permite afirmar que la financiera Compartamos cuenta con un buen entorno.

## **Capítulo V: Discusión**

El presente trabajo de investigación titulado “Cultura Organizacional en la Financiera Compartamos S.A. del departamento de Arequipa -2016, fue realizado viendo un problema real donde la financiera no aplican buena cultura Organizacional.

La cultura organizacional favorece tanto al crecimiento y al desarrollo de las empresas como de sus trabajadores, en Compartamos Financiera la cultura que se vive es deficiente, ya que los colaboradores, no son puntuales, no hay una buena comunicación líder-colaborador, existe mucha presión alta, favoritismo, cambian de humor frecuentemente, toda esta situación tensa impide tener una cultura positiva.

Según (George & Mallery, 1995), por debajo de 0,5 el alfa de Cronbach muestra un nivel de fiabilidad no aceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel cuestionable; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8 - 0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 sería excelente. (George & Mallery, 1995, pág. 231).

El presente trabajo aporta al conocimiento científico en cuanto a la comprensión de la Cultura Organizacional.

Primer antecedente de la investigación. Se concluye que efectivamente se logró determinar el análisis sobre la cultura organizacional de esta institución, basada en la teoría de Schein, lo que demuestra que es una herramienta completa para determinar este campo institucional.

Antecedente N° 2, Se concluyó, que no existe un compromiso compartido por todos los empleados de la municipalidad, además de existir un tipo de cultura carente de comunicación entre los empleados y los superiores, ya que no existe una verdadera dirección por parte de los superiores. Además de ello existe una amenaza, la cual es generadora de todos los inconvenientes surgidos entre los empleados y los superiores, este mal se llama actitud carente de ética y moral. Se recomendó, que se debe concientizar en primer lugar a los dirigentes, acerca de la importancia de crear una cultura enfocada en el compromiso, el cual debe empezar por ellos, y transmitirlo a toda la organización.

Antecedente N° 3, Concluimos que la gran mayoría manifiesta que las buenas relaciones interpersonales, la comunicación organizacional, las relaciones con sus jefes y compañeros, tienen relación directa con su productividad y la de las empresas, sin embargo,

es relevante destacar que un 40% de los colaboradores en los restaurantes consideran que las relaciones con los jefes no se desarrollan de la mejor manera.

Para concluir uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. Edgar Schein cita diversos casos donde el manejo inapropiado del cambio cultural llevó al fracaso a una fusión entre dos empresas (una fábrica de productos alimenticios con una cadena de restaurants de comida rápida).

## CONCLUSIONES

En el estudio de investigación se llega a concluir que:

- 1.- Respecto al primer objetivo específico se concluye que el nivel de liderazgo es regular con un 61,25% en la financiera Compartamos S.A.
- 2.- La empresa ha descuidado el seguimiento adecuado de su cultura Organizacional, originando debilidades, como la poca comunicación entre sus miembros y sus líderes reflejado se en un 80%.
- 3.- En tanto a la identidad el porcentaje es bueno tiene un 44% que los colaboradores conocen su misión, visión, se identifican con la Financiera Compartamos, pero a la vez la otra parte de la financiera no conoce mucho de su misión, visión de la empresa este nivel es importante porque va de la mano con la cultura organizacional.
- 4.- Los entornos de las Financieras cuentan con un buen porcentaje de un 65% tiene buen posicionamiento en cuanto a la ubicación, estas son visibles y accesible en todos los distritos del departamento de Arequipa.
- 5.- La Conclusión del Objetivo General es que el nivel de Cultura Organizacional de la financiera compartamos S.A. es regular viéndose reflejada en un 92,1%.

## RECOMENDACIONES

En función a los resultados se procede a enunciar algunas recomendaciones:

- Se recomienda que la política de la empresa se acerque al factor humano.
- Que los jefes reciban capacitaciones en tema de liderazgo para que se relacionen mejor con los colaboradores.
- Los jefes deben poner en práctica la comunicación efectiva, conocer las necesidades de los colaboradores, para después aplicar técnicas de motivación, como consecuencia a esto los deseos de trabajar en la organización serán mayores, frente a los que se presenten en la actualidad.
- En tanto a la identidad es buena continuar trabajando con la identidad, valores de la empresa para seguir mejorando.
- El entorno es bueno se debe continuar trabajando de esa manera para obtener niveles más altos de satisfacción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amoros, E. (2007) *Comportamiento Organizacional*, Editorial USAT, Perú

Arteaga Miñano, B. K. (2011). *La cultura organizacional y el compromiso de los trabajadores de la municipalidad distrital de Cachicadán 2011*. (Tesis pregrado) Universidad Nacional de Trujillo Perú.

Ballona Morante, D. I., Huamaní Huancahuari, L., & Palomino Capcha, N. (2016). *Las remuneraciones, las condiciones laborales, la cultura organizacional y el rendimiento empresarial de la financiera Edyficar, período 2011-2014*.

Buitrago Q., María del Pilar, Sanabria, Javier (2013) *Cultura Organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna*. Universidad pedagógica nacional especialización en gerencia social de la educación. Bogotá D.C.

Chiavenato I. (2000) *Administración de Recursos humanos*. (5ta Ed.) México. Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. (9na Ed.) México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw - Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. (5ta ed.) México. Ed: mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009 pg. 120) *Comportamiento Organizacional*. (2da Ed.) México: ED. MC GRAW HILL.

Choton Calvo, D. M. (2011). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la caja rural de ahorro y crédito Chavín S.A. en la ciudad de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo.

Davis, K. Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11 ed.). México: McGraw- Hill. México

Falcones Suarez, Guianella (2014) *Estudio descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé*. Ecuador.

Ferrando Perea, A. U. N. A. L. M. (2015). *Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana*. Grado de especialización. Universidad. Nacional Agraria La Molina.

Gálvez Albarracín, Edgar Pérez de Lema, domingo (2011) *Cultura Organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali*, Colombia.

George, D., & Mallery, P. (2003). *Spss for windows step by step: A simple Guide and Reference. 11.0 Update*. Boston: Allyn & Bacon.

Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas: Ediciones IESA.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson. México.

Henry E. García Flores (2015) *Relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa grupo García Toledo S.A.C Arequipa 2015*. Grado de especialización. Universidad Católica de Santa María.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: Empresa Editora El Comercio S.A.

Montaña Rey, Angie Torres Reyes, German (2015) *Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamiento de intervenciones para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones*, Bogotá.

Nicholas Ind. (1990). *La imagen corporativa. Estrategia para desarrollar programas de identidad eficaces*. ED. Díaz de Santo. Madrid España.

Ortiz Segrera, Jennifer Daza Corredor, Alexander Labarces Ballestas, Carlos (2014) *La Cultura Organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013* Universidad Magdalena.

Pajares Rodríguez, J. E. (2012). *Influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio brindado a los clientes de la Agencia España de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.* (tesis pregrado). Trujillo Perú.

Pedraza, A. L., S. K., Vásquez, G. Gómez, G. L. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp.18

Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial. S.A.

Robbins S. Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. (10ma tercera ed.) México: Ed Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Rocha Sandoval, D. C. J. (2016). *Evaluación de la cultura organizacional según la teoría de Schein en la Municipalidad Distrital de la Banda de Shilcayo en el año 2012*. Universidad Nacional de San Martín.

Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Visión Universitaria.

Schein Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (1984). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*. México: Ed. Grupo Eumednet.

Stoner, J., Freman R., Gilbert JR. (2010) *Administración* (6ta Ed.) México: ED. PEARSON.

Se utilizó APA, 6ta. Edición.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	INDICADORES	TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS
¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en la financiera compartamos en el departamento de Arequipa 2016?	Describir la cultura organizacional de la financiera Compartamos del departamento de Arequipa 2016.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE X: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	X1=LIDERAZGO	Capacitación	<b>Tipo de investigación:</b> No Experimental  <b>Técnicas de recolección de datos:</b> Observación, encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>Nivel:</b> Descriptivo simple  <b>Diseño:</b> Transeccional o transversal  <b>Método:</b> Descriptivo
				Delegar funciones	
			Comunicación Interna		
¿Con que tipo de liderazgo cuenta la financiera Compartamos en el departamento de Arequipa 2016?	Describir el tipo de liderazgo con los que cuenta la financiera compartamos en el departamento de Arequipa 2016.		X2=COMUNICACIÓN	Interacción entre empleado- líder	
			X3=IDENTIDAD	Lealtad	
¿Qué tipo de comunicación se utiliza en la financiera Compartamos en el departamento de Arequipa 2016?	Describir qué tipo de comunicación se utiliza en la financiera Compartamos en el departamento de Arequipa 2016.			Percepción	
			X4=ENTORNO	Elementos de acción directa	
¿Cuál es el nivel de identidad que tienen los colaboradores con la financiera compartamos del departamento de Arequipa 2016?	Describir el nivel de identidad que tienen los colaboradores con la financiera compartamos del departamento de Arequipa 2016.			Elementos de acción indirecta	

**ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ESCALA Y VALORES</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein 1992 p.12)	<b>LIDERAZGO</b>	Delegar Funciones	1,2,3,4	Nunca (1) Ocasionalmente (2) Algunas veces (3) Frecuentemente (4) Siempre (5)
			Capacitación	5,6,7	
		<b>COMUNICACIÓN</b>	Comunicación Interna	8,9	
			Relación entre líder y colaborador	10,11,12	
		<b>IDENTIDAD</b>	Lealtad	13,14,15,16	
			Percepción	17,18,19	
		<b>ENTORNO</b>	Elementos de acción indirecta	20, 21	
			Elementos de acción directa	22	



<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Dimensión 1: LIDERAZGO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Mi superior inmediato se deja entender al momento de transmitir o delegar funciones?					
2	¿Esta empresa divulga valores positivos ante la sociedad?					
3	¿En la financiera compartamos se practica la puntualidad?					
4	¿En la financiera compartamos se da una buena atención al cliente?					
5	¿Cumplen los líderes con las responsabilidades de sus respectivas áreas de trabajo?					
6	¿En la financiera compartamos se caracteriza por tener un buen ambiente de trabajo?					
7	¿Los jefes muestran interés por cumplir las políticas de la empresa?					
<b>Dimensión 2: COMUNICACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	¿La entidad tiene canales de comunicación adecuados para que los colaboradores puedan presentar sus quejas?					
9	¿La información sobre decisiones y cambios se encuentran disponibles para todos los colaboradores?					
10	¿En compartamos es importante la comunicación supervisor-analista?					
11	¿Mis superiores dialogan directamente con nosotros?					
12	¿Es fácil adaptarme al uso de lenguaje (formal e informal) dentro de la financiera compartamos?					
<b>Dimensión 3: IDENTIDAD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	¿Conozco y entiendo la visión, misión de compartamos financiera?					
14	¿Me siento identificado con lo que compartamos es y representa?					
15	¿Me siento participe de los éxitos y fracasos de la financiera compartamos?					

16	¿Recomendarías a la financiera compartamos como una buena opción laboral?					
17	¿La imagen que ofrece compartamos al exterior es buena?					
18	¿Como calificas el interés que muestran los jefes por cumplir la política de la empresa?					
19	¿Considera que la cultura organizacional que se vive en compartamos ayude al buen desempeño de su trabajo?					
	<b>Dimensión 4: ENTORNO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
20	¿Te sientes segura en la zona donde se ubica tu agencia?					
21	¿La financiera compartamos se encuentra accesible al cliente?					
22	¿La financiera compartamos participa activamente en las festividades de la localidad?					

## ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

## I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres: DR. SÁNCHEZ ROQUE LEONCIO ROBINSON

Cargo e Institución donde labora: Docente de la Escuela

Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: TEST PARA MEDIR LA COMPRESION LECTORA Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ARITMETICOS

Investigador: MERY LUQUE TINTAYA

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					85
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80	
cc5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognoscitivas.					84
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la Tecnología Educativa.					84
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					84

## II. OPINION DE APLICABILIDAD:

SI SON APLICABLES LOS INDICADORES  
 POR QUE SON CONSERVENTES CON LAS VARIABLES CULTURA ORGANIZACIONAL,  
 MOTIVACION LABORAL Y LOS OBJETIVOS

## III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

84

Lima, 24 mayo del 2017



Firma del experto

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES:

**Apellidos y nombres:** Mg.

**Cargo e Institución donde labora:** Docente de la Escuela

Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: TEST PARA MEDIR LA COMPRENSION LECTORA Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS ARITMETICOS

Investigador: MERY LUQUE TINTAYA

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				✓	
cc5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la Tecnología Educativa.				✓	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	

### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

Es APLICABLE

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

79%

Lima, 24 mayo del 2017.



\_\_\_\_\_  
Firma del experto

**ANEXO 5: FOTOS DE COMPARTAMOS FINANCIERA**

