



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL
CLIMA INSTITUCIONAL DE MAPFRE,
OFICINA DE TUMBES, 2016**

PRESENTADO POR:

Br. MERLY JULIANY MALDONADO HIDALGO

Br. GLADYS JANNET OCHOA GONZALES

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

TUMBES, PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

**CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL
CLIMA INSTITUCIONAL DE MAPFRE,
OFICINA DE TUMBES, 2016**

PRESENTADO POR:

Br. MERLY JULIANY MALDONADO HIDALGO

Br. GLADYS JANNET OCHOA GONZALES

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

TUMBES, PERÚ

2018

**CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL
CLIMA INSTITUCIONAL DE MAPFRE,
OFICINA DE TUMBES, 2016**

**TESIS PRESENTADA A LA
ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Merly Julianny Maldonado Hidalgo

Autora

Gladys Jannet Ochoa Gonzales

Autora

Gaspar Chávez Dioses

Asesor

TUMBES, PERÚ

2018

JURADO CALIFICADOR

Dr. EDGAR AMADO ZAVALA GIL

PRESIDENTE

Mg. PEDRO ABILIO GARCIA BENITES

SECRETARIO

Mg. ISABEL RAMIREZ NUÑEZ

VOCAL

DEDICATORIA

=====

A Dios, nuestro creador, el que todo lo puede, por darle sentido a mi vida y ser el guía permanente en el sendero del éxito. A mis padres por haber cristalizado mis anhelos profesionales.

=====

AGRADECIMIENTO

=====

A mis padres por su apoyo incondicional y saber confiar en mi persona. A mis profesores de la Escuela Académica Profesional de administración, por impartirme sus sabias enseñanzas. . A mis amigos por su motivación positiva

..=====

Merly Juliany Maldonado Hidalgo

DEDICATORIA

=====

A Dios, todopoderoso quien me iluminó en todo momento en el camino del éxito profesional. A mi familia por su verdadera confianza y seguridad en mi persona, para mi formación profesional.

=====

AGRADECIMIENTO

=====

A mis padres, por sus consejos pero sobre todo a mi madre por darme una educación basada en valores. A mis profesores de mi Alma Máter; por brindarme sus conocimientos y experiencia laborales y formarme un profesional de valía. A mis compañeros de estudios por su interacción cultural

Gladys Jannet Ochoa Gonzales

Tabla de contenido

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUCCIÓN	11
2. MARCO TEORICO	14
2.1 Revisión de literatura	14
2.2 Antecedentes.....	37
2.3. Definición de términos básicos.....	44
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis	46
3.2. Población, muestra y muestreo.....	47
3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	47
3.4. Plan de Procesamiento y análisis de información.....	48
3.5 Análisis de Fiabilidad	49
4. HIPÓTESIS, VARIABLES Y OBJETIVO	51
4.1 Formulación de la hipótesis.....	51
4.2 Variables y Operacionalización.....	51
4.3 Objetivos.....	58
5. RESULTADOS.....	59
6. DISCUSIÓN	67
7. CONCLUSIONES	70
8. RECOMENDACIONES	71
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS.....	74
ANEXO N° 01	75
ANEXO N° 02	76
ANEXO N° 03	77
ANEXO N° 04	80
ANEXO N° 05	86

RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar en qué medida la cultura corporativa mejora el clima institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016, describiéndose los factores de la cultura y las dimensiones del clima. Su estudio fue descriptivo, no experimental y transversal; aplicándose una encuesta a los 18 trabajadores, al asociar las variables en estudio se observó un nivel de cultura corporativa alta con la mitad de las respuestas de los trabajadores de MAPFRE, notándose que el clima laboral es el adecuado. El factor simbólico asumió la mayor representatividad frente a la personalidad y la comunicación. La dimensión del clima institucional que mayor incidencia fue la motivación, seguida de la estructura, las relaciones interpersonales y finalmente la responsabilidad de los trabajadores de la institución. Se apreció que existió una relación fuerte positiva para el coeficiente de correlación de Pearson, lo cual nos confirma la relación de influencia que existe entre la cultura institucional y el clima laboral.

Palabras clave: cultura corporativa, clima institucional, motivación, personalidad

ABSTRACT

The purpose of the research was to determine to what extent the corporate culture improves the institutional climate of MAPFRE- Tumbes Office, 2016, describing the factors of culture and climate dimensions. His study was descriptive, not experimental and transversal; applying a survey to 18 workers, associating the variables under study showed a high level of corporate culture with half of the responses of MAPFRE workers, noting that the working environment is adequate. The symbolic factor assumed the greatest representation against personality and communication. The dimension of the institutional climate that had the greatest impact was the motivation, followed by the structure, interpersonal relations and finally the responsibility of the workers of the institution. It was appreciated that there was a strong positive relationship for the Pearson correlation coefficient, which confirms the relationship of influence that exists between the institutional culture and the work environment.

Keywords: corporate culture, institutional climate, motivation, personality

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática.

Durante la década de los 70, se inició en América Latina la estrategia internacional con las actividades de Asistencia y Reaseguro como puntas de lanza del negocio de Seguros. En 1975 inicia sus actividades FUNDACIÓN MAPFRE y en los años 80, MAPFRE –que ya era la primera entidad aseguradora de España- consolidó su apuesta latinoamericana con un importante esfuerzo inversor, que culminaría en los 90 con la creación de una red de seguro que atendía a las particularidades locales y era similar al modelo de éxito español. A partir del año 2000, se comenzó a percibir la aceleración del crecimiento de las compañías de MAPFRE en América Latina, un efecto que se combinó con la diversificación de los canales de comercialización en España. En 2007, se llevó a cabo una reorganización que proporcionó una estructura corporativa y una capacidad financiera que permite seguir ampliando las actividades y la expansión internacional. FUNDACIÓN MAPFRE se convirtió en el accionista mayoritario y en el garante de la independencia de la nueva sociedad MAPFRE S.A., entidad que integra todas las actividades del Grupo. Desde entonces se ha impulsado la expansión del Grupo con una apuesta por la diversificación geográfica y por mercados de elevado potencial de crecimiento, como Estados Unidos y Turquía. En 2012, Antonio Huertas asumió la Presidencia del Grupo, una multinacional aseguradora con presencia en 49 países de los cinco continentes y negocio en más de 100 países.

Es una empresa posicionada en el rubro de seguros. También realiza sus operaciones en la República del Perú, siendo su Oficina principal en la Ciudad de Lima, cuenta con 60 oficinas a nivel nacional y con más de 500 agentes de confianza que brinda asesoría personalizada. En la expansión nacional se encuentra **MAPFRE-OFICINA DE TUMBES**; para sus operaciones organizacionales, administrativas y operacionales cuenta con toda su formalización documental como estatuto, reglamentos y políticas. Desde su sede principal, teniendo en cuenta sus

lineamientos de política internacional se adecúan normas y directivas administrativas y laborales para las sucursales; para consolidar y asegurar y coadyuvar un gerenciamiento eficaz del grupo MAPFRE. Por la trascendencia e importancia como grupo internacional actúa con valores, junto con las normas de conducta y ética, los mismo que constituyen parte de principios corporativos; fundamentos que han sido internalizados por los colaboradores y aplicándose en el desempeño de sus funciones. Los resultados de las prácticas administrativas en la Oficina de Tumbes, es notoria con relación a la motivación, debido a su exigencia de metas individuales, su reclamaciones o quejas no son atendidas de forma inmediata por ser una oficina esperando las decisiones de la Oficina principal, existen políticas de personal que son muy complejas su tramitación, las prácticas de dirección no es participativa considerándose de tipo lineal relación Jefe – subordinado, solo hacia abajo. Dada la ubicación geográfica de la Región Tumbes; las condiciones físicas para el desempeño de sus funciones como agente genera un malestar debido a que no existe concordancia con las políticas de trabajo. En busca del cumplimiento del objetivo laboral, trabajan sin importar el horario de trabajo, explicándose que es un trabajo a presión, si bien algunos trabajadores lo aceptan otro caen en una tensión organizacional. Estas situaciones administrativa implican cambios de comportamiento en los trabajadores pueden hacer que se pierda el interés por la actividad laboral y que aparece como una consecuencia del trabajo rutinario y continuo.

1.2. Formulación del problema.

Frente a este escenario se plantea la siguiente pregunta

¿En qué medida La Cultura Corporativa mejora el Clima Institucional en MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016?

1.3. Justificación e importancia del problema

La investigación es importante, para los directivos y colaboradores de y trabajadores de MAPFRE- Oficina de Tumbes; a los directivos les permitirá formular planes estratégicos conteniendo políticas de cultura corporativa y de clima

institucional y en las decisiones que se tomen en el desenvolvimiento institucional. Siendo su propósito de la empresa fundamental mantener un buen ambiente institucional de absoluto tranquilidad que repercuta en las buenas relaciones laborales y el buen desempeño de las tareas de los trabajadores.

Justificación Temporal

La Investigación se realiza porque existe la necesidad de solucionar el ambiente institucional, MAPFRE- Oficina de Tumbes, de tal forma que los factores de la cultura corporativa influyan en las dimensiones del clima institucional permitiendo trabajar en la empresa con tranquilidad en todo momento.

Justificación Metodológica

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos que se emplearán en la investigación han sido validados por investigadores y han demostrado su validez y confiabilidad en otras investigaciones.

Justificación Teórica

Esta investigación pretende demostrar la asociación que existe entre las variables cultura corporativa y clima institucional. ; Asimismo permitirá acopiar nueva información y descubrir nuevos conocimientos, los mismos que se sistematizará y será incorporado al campo de la ciencia administrativa, en la línea de dirección estratégica...

Justificación práctica

Porque puede servir de modelo para que otros investigadores en otras instituciones similares ya sean públicas o privadas entidades públicas; puedan efectuar un estudio de la cultura corporativa y del clima institucional. Asimismo permitirá proponer alternativas prácticas ante la existencia de problemas de cultura y clima institucional.

2. MARCO TEORICO

2.1 Revisión de literatura

Cultura organizacional

Chiavenato (2009, p. 123), precisa que así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. Esta comparación con un *iceberg* tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor

problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento.

(Robbins & Coulter, Administración, 2010, p. 46), describen a la cultura **organizacional** como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una *percepción*. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es *descriptiva*. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto *compartido* de la cultura., mientras, Ivancevich (1996, p.84), la define como el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares, , en tanto; Koontz (2008, p. 277) declara, que es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y trasmisión de conocimientos, creencias y patrones, de acuerdo David (2001), es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso de tiempo, por otra parte Johnson (1999), es el nivel más profundo de los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que funcionan de manera inconsciente y se definen en una forma básica, que considera dada, de visión de la organización y del entorno, así mismo Diez de Castro (2001) alega, la cultura como la

forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones.

En síntesis de acuerdo a las nociones antes mencionadas, podemos decir que la cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y formas de pensar que caracterizan los comportamientos de las personas en la organización, ya sean negativos o positivos, pero lo que quiere la organización es que todo el personal se identifique con la misma para lograr un clima agradable y obtener buenos resultados.

Características de la Cultura Organizacional

(Robbins & Judge, 2009, p. 55), explican que parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional 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.

- *Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- *Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- *Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- *Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- *Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- *Agresividad.* Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

- *Estabilidad*. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.

Chiavenato (2009, p. 127), 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, etcétera

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada

organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

Factores y elementos de transmisión de la cultura

Diez de Castro Emilio (2001, p.45), dicen que podemos considerar en un sentido amplio que toda manifestación organizativa es un elemento cultural, que influye en la cultura y está influenciado por ella. Centrándonos en los factores principales de la cultura, podemos distinguir tres tipos:

- Factores de personalidad: valores, actitudes, creencias.
- Factores simbólicos: historias, ritos, héroes, mitos.
- Factores de comunicación.

Factores de personalidad: se trata esencialmente de la forma de ser de las organizaciones, así como de sus manifestaciones inmediatas. Nos centramos fundamentalmente en los valores, aunque también las actitudes y creencias como expresiones de los valores. *Los valores* son principios ideales que sirven de referencia a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización. La existencia de una cultura que proporciona unos valores que guían el comportamiento, estimulado el sentimiento de pertenencia al grupo, puede suponer un muy poderoso mecanismo de control vía interiorización de dichos valores. Ivancevich (1996); los valores representan las convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento es personal o socialmente preferible, a otro. Son los individuos los que tienen valores. Algunos valores son sumamente importantes, mientras que otros no revisten tanta importancia.

Factores simbólicos: podemos definir “símbolo” como aquello que representa y posee un contenido añadido a la simple definición de las características evidentes de algo.

Ritos o rutinas programadas: Son elementos simbólicos de frecuencia de uso variable, cuya utilidad es poner en práctica los valores y reforzarlos (entregas de premios, cenas de navidad, ceremonias de apertura de nuevos centros).

Héroes: Portadores o figuras clave de la cultura, que con su personalidad y actitudes destacan y fortalecen los valores básicos y las normas de una cultura.

Mitos y realidades: Son relatos ficticios(o que acaban siéndolo, al menos en parte) transmitidos oralmente en la organización en la organización al objeto de resaltar la figura de los héroes o ciertas circunstancias críticas por las que atravesó la organización, y que en definitiva contienen valores culturales que se quieren difundir e Imbuir al personal.

Tabúes: Mandatos o nociones imperativas sobre conductas prohibidas, que suelen derivarse de tragedias y situaciones críticas vividas por la organización.

Factores de comunicación

El lenguaje: Es también un medio de transmisión de los valores, sea por vía verbal (escrita u oral) o a través del lenguaje corporal o comunicación no verbal gestos, tono de voz).

Las metáforas: Uso del lenguaje consistente en utilizar las palabras con sentido distinto del que tienen propiamente, provocando una imagen del concepto deseado.

El espacio físico: La decoración y la disposición del mobiliario en el lugar de trabajo puede constituir también un mecanismo de transmisión de los valores imperantes o deseados.

Elementos de transmisión de la cultura

Según Diez de Castro Emilio (2001, p. 48), además de los factores que se acaban de mencionar existen otros elementos que constituyen valiosos medios de comunicar la cultura de la organización a los miembros de la misma. Recapitulamos dichos elementos de transmisión a continuación:

Las historias: Las historias son narraciones, no necesariamente verídicas, sobre hechos pasados que afectaron a la organización, y que contienen de forma implícita valores o moralejas que conviene transmitir para aleccionar a los nuevos miembros. Se suele denominar mitos a las historias que se basan en la ficción. Tanto en un tipo de narración como en el otro, los héroes aparecen como actores fundamentales de las mismas, y estas figuras simbólicas suelen con el tiempo convertirse en héroes legendarios, al engrandecerse y mitificarse gradualmente su figura.

El lenguaje: El lenguaje condiciona fuertemente el pensamiento y viceversa. Muchas personas a lo largo de su vida han pertenecido a alguna pandilla, peña, cofradía o similar, y una de las formas de fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso es compartir una forma de experiencia. El lenguaje puede imponer en los individuos conceptos y esquemas de pensamiento, y modelar sus percepciones. En ese sentido es una vía de transmisión de valores culturales. Muchas organizaciones y, dentro de ellas, grupos de personas particularmente interdependientes, utilizan el lenguaje para identificarse como comparticos en una cultura o subcultura. A lo largo del tiempo, en una organización o unidad, se desarrollan términos propios que definen puestos de trabajo concretos, instrumentas, clientes o productos, así como manifestaciones no verbales o paralingüísticas: vestimenta, formas de dar un apretón de manos, tono de voz, gestos, o silencios.

Los ritos: Pueden definirse los ritos como rutinas programadas de carácter simbólico que expresan y refuerzan los valores culturales críticos, al tiempo que definen los objetivos básicos y los empleados de los que se puede o no se puede prescindir. Los ritos son acciones planificadas, que suponen interacción social e incluso ceremonia. Los ritos también son vehículos de transmisión cultural a través de su carga simbólica. Los hechos toman significados que trascienden a su apariencia, y que probablemente solo los empleados pueden captar en toda su profundidad.

Otros Símbolos Externos: La última categoría de elementos transmisores de cultura y de carácter simbólico atañe a espacios físicos y otras cuestiones con potencial simbología, como el código, más o menos expreso, de tipo de vestimenta y peinado aceptables, la austeridad de la decoración, el tipo de coches que se asigna a los ejecutivos, la distribución de los despachos, los aparcamientos reservados u otras manifestaciones que pueden aludir a valores sobre la importancia de la jerarquía, de la imagen de la organización, del orden o cualquiera de los rasgos culturales antes analizados.

Elementos Claves de la Cultura Organizacional

Según Urbano Salazar, se observan 4 elementos. Que se presentan a continuación:

Elementos Ideológicos: Conjunto de creencias y valores que se viven (o se desean vivir) al interior de la organización escolar; muchas veces son declarados, pero también pueden estar implícitos en la vida de la escuela. Ejemplo: Respeto a las culturas, vinculación con la comunidad, solidaridad, justicia, etc.

Elementos Institucionales: Conjunto de normas, usos, significados y formas de enfocar el trabajo escolar. Algunas veces pueden estar en discrepancia con los elementos ideológicos *Ejemplo:* Estilos de trabajo, burocracia interna, tipo de liderazgos, etc.

Actitudinales: Conjunto de comportamientos preferentes, estilos y posturas que tienen las personas al interior de la escuela. Estos son impactados por los elementos institucionales y dan lugar a una acomodación o una reacción en las acciones de las personas. Ejemplo: La forma de obedecer órdenes, la percepción que se tiene de la dirección, la adecuación a los horarios, etc.

Elementos Rituales: Conjunto de mitos, ritos, símbolos y ceremonias propias de la escuela, que no son necesariamente compartidas por otra y que marcan una impronta

especial en toda la comunidad escolar. Ejemplo: El Café de la mañana, los premios de fin de año, el tipo de “acto cívico”, etc.

Tipos de Cultura Organizacional

Hellriegel(2009, pp. 387- 391), representa cuatro tipos puros de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado

Cultura burocrática

Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una **cultura burocrática**. Recordemos que las preocupaciones de largo plazo de una burocracia son la predecibilidad, eficiencia y estabilidad. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales, y los empleados creen que su deber es conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. La mayoría de los gobiernos locales, estatales y federales tiene culturas burocráticas que pueden impedir su efectividad. El manual para el personal federal, que detalla las reglas de contratación y despido, tiene miles de hojas. Se necesitan cientos de páginas sólo para explicar cómo llenar algunas de las formas. El proceso de aprobación para ordenar una computadora puede llevarse meses, en cuyo tiempo el equipo solicitado puede haber sido remplazado en el mercado por una nueva generación de equipos.

Cultura de clan

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una **cultura de clan**. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Entienden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por semana) pueden exceder cualquier

acuerdo contractual. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables ante la organización de sus actos. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia, y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su destino común en la organización. El patrón de ascenso ocupacional desde los puestos más bajos tiene como resultado una amplia red de colegas con quienes han colaborado en algún momento y que comparten experiencias similares. Las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración. Una cultura de clan genera sentimientos de propiedad personal de un negocio, un producto o una idea. Además, la presión de los colegas para sujetarse a las normas importantes es fuerte. La riqueza de la cultura crea un ambiente en que pocas áreas quedan totalmente libres de las presiones normativas. Dependiendo de los tipos de normas, la cultura puede generar un comportamiento que toma riesgos y acepta innovaciones, o al contrario. Se supone que el éxito depende sustancialmente de la sensibilidad hacia los clientes y la preocupación por otras personas. Se piensa que el trabajo en equipo, la participación y toma de decisiones por consenso conducen a este éxito.

Cultura emprendedora

Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la **cultura emprendedora**. Existe compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el

ambiente sino crea el cambio. La efectividad significa ofrecer productos nuevos y exclusivos y un rápido crecimiento. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento, y se les estimula y premia bien.

Cultura de mercado

La **cultura de mercado** se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño, y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender), y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato, renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

En las culturas de mercado, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran parte en negociar acuerdos para la remuneración del desempeño o evaluar las solicitudes de asignación de recursos. No se juzga formalmente a los gerentes por su efectividad en su papel de modelos o mentores. La ausencia de un compromiso de largo plazo por ambas partes propicia un débil proceso de socialización. No se da importancia a las relaciones sociales con los compañeros de trabajo, y hay pocos incentivos económicos vinculados directamente con la

cooperación con los colegas. Se espera que los gerentes cooperen con gerentes en otros departamentos sólo en la medida necesaria para alcanzar sus propios objetivos de desempeño. El resultado es que pueden no construir una extensa red de colegas dentro de la organización. Con frecuencia. La cultura de mercado está vinculada a las metas mensuales, trimestrales y anuales de desempeño, con base en las utilidades.

Diez de Castro Emilio (2001, pp. 51 -52), como hemos visto la cultura es un medio para uniformar las percepciones y sensaciones de los miembros de la organización con respecto a los problemas que se le presentan. Problemas que pueden ser internos o externos. La cultura cumple pues funciones de adaptación externa y funciones de integración o adaptación interna.

- Funciones de adaptación externa

La organización busca adaptarse al entorno y sobrevivir en él, fundamentalmente a través de las funciones administrativas de planificación y control. Al fondo, la estrategia organizacional no es sino la plasmación del plan de victoria o, al menos, de supervivencia de una organización. La confección de cualquier estrategia supone definir ciertos elementos esenciales: misión organizacional, objetivos, medios, criterios para medir los resultados y modos de redefinir los planes cuando los outputs obtenidos difieren de los previstos. Aunque en una primera impresión pudiera parecer que el despliegue de todos los elementos antes mencionados posee una naturaleza estrictamente técnica y objetiva, la realidad del funcionamiento de las organizaciones es bien diferente. Frente a la inevitable disparidad de criterios entre los encargados de diseñar la planificación, y para prever y evitar los conflictos que pudieran aparecer en el periodo de implantación, la cultura se convierte en el elemento que puede hacer surgir el acuerdo. Es ella la que puede dotar del consenso necesario para llevar a cabo eficazmente esas funciones: sobre la misión de la organización (para qué existimos), sobre los objetivos que se desprenden de la misión y los medios necesarios para alcanzarlos, sobre la forma de medir los resultados y corregir las desviaciones, etc.

Las organizaciones como los individuos, se encuentran inmersas en un determinado contexto siempre cargado de amenazas y oportunidades. Frente a ellas, los individuos poseemos nuestra peculiar filosofía de vida, o incluso, nuestra propia religión que nos permite interpretar lo que sucede a nuestro alrededor y configurar nuestra respuesta.

- Funciones de integración interna: la organización necesita, asimismo, dotarse de la consistencia y homogeneidad necesaria para funcionar como un todo, y en ese sentido la cultura es un medio de cohesión, cumpliendo funciones como las que siguen:
 - Proporciona un lenguaje y unos conceptos propios y comunes.
 - Determina los criterios de pertenencia y exclusión del grupo, creando así las fronteras del mismo.

Proporciona los criterios para establecer la jerarquía, el reparto de poder, el estatus, al igual que la forma de repartir las recompensas y sanciones y las vías aceptables de promoción.
 - Determina el clima afectivo de la organización, regulando las relaciones interpersonales, las relaciones de amistad, protección, etc.
 - Orienta la forma y el estilo de encarar los problemas y la incertidumbre, y en ese sentido una cultura muy arraigada y compartida puede cumplir funciones de reducción de ansiedad análogas a las de una ideología o la religión.

Mantenimiento de la cultura organizacional

Según Hellriegel (2009, pp. 383- 385), indica que las formas en que opera y se administra una organización tendrán efectos tanto intencionales como no buscados en el mantenimiento o cambio de la cultura organizacional. Se muestra un método básico de mantener la cultura de una organización: la empresa contrata personas que parecen adaptarse a aquella; luego, la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se desvían de la conducta y las actividades aceptadas. Sin embargo, los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que la simple contratación de las

personas adecuadas y el despido de las que no se acoplan. Los indicadores más poderosos de la cultura de la organización son: 1) aquello a lo que los directivos y los equipos prestan atención, evalúan y controlan; 2) las formas en que los directivos (sobre todo los administradores de nivel superior) reaccionen a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales; 3) el modelado, la enseñanza y la asesoría de funciones administrativas y de equipos; 4) los criterios de asignación de premios y estatus; 5) los criterios de contratación, selección, ascensos y despidos de la organización y 6) los ritos, ceremonias y anécdotas de la organización.

Aquello a lo que prestan atención administradores y equipos

Uno de los métodos más poderosos de mantener la cultura organizacional incluye aquellos procesos y conductas a los que directivos, gerentes y equipos prestan atención, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan. Resolver los asuntos en forma sistemática transmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos.

Reacciones a incidentes y crisis

Cuando una organización enfrenta una crisis, como la del 11 de septiembre de 2001, ataques terroristas o la pérdida de un gran cliente, su manejo por parte de los directivos y los empleados revela mucho sobre su cultura. La forma en que se hace frente a la crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambian la cultura en algún sentido.

Modelado, enseñanza y asesoría de funciones

Algunos aspectos de la cultura organizacional se comunican a los empleados por la forma en que los directivos los tratan. Puede darse el caso que los gerentes de una organización se relacionan con los empleados según los principios de liderazgo por servicio. Todo el personal de nueva contratación en la organización asiste a un programa formal de capacitación, y los asesores revelan la cultura de la organización mediante una mentoría diaria en el puesto.

Asignación de premios y status

Los empleados también aprenden sobre la cultura organizacional por medio del sistema de premiación. Los premios y castigos relacionados con las diversas conductas transmiten a los empleados las prioridades y valores, tanto de los administradores individuales como de la organización. En forma similar, el sistema de estatus de la organización mantiene ciertos aspectos de su cultura. La distribución de privilegios (una oficina en la esquina en un piso alto, alfombrado, una secretaria privada o un espacio de estacionamiento particular) demuestra qué funciones y conductas son más valiosas para la organización. Sin embargo, una organización puede usar los premios y símbolos de estatus en forma ineficaz e incoherente. En estas condiciones pierde una gran oportunidad de ejercer influencia en su cultura, porque las prácticas de premiación y la cultura parecen estar fuertemente vinculadas en la mente de sus integrantes. De hecho, algunas autoridades creen que el método más eficaz para influir en la cultura organizacional es mediante el sistema de premiación.

Reclutamiento, selección, ascensos y despidos

Como sugiere el esquema anterior, una de las formas básicas en que las organizaciones mantienen una cultura, consiste en el proceso de reclutamiento. Además, los criterios utilizados para determinar qué persona se asigna a empleos o puestos específicos, quién obtiene los aumentos y los ascensos y por qué, a quién se separa de la organización mediante el despido o jubilación adelantada, etc., refuerzan y demuestran aspectos básicos de una cultura. Estos criterios llegan al conocimiento de toda la organización y pueden sostener o cambiar la cultura existente.

Ritos y ceremonias. Los ritos y ceremonias organizacionales son actividades o rituales planeados con un significado cultural importante. Ciertas actividades de los gerentes o de los empleados pueden convertirse en rituales que se interpretan como parte de la cultura organizacional. Entre los ritos y ceremonias que la respaldan están los de iniciación, descenso deposición, refuerzo e integración.

Relatos organizacionales

Muchas de las creencias y valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de leyendas y relatos que se convierten en parte de sus tradiciones. Estas leyendas y relatos transmiten la cultura existente de los empleados más antiguos a los nuevos, y resaltan los aspectos importantes de esa cultura y algunos pueden permanecer largo tiempo.

Clima Organizacional

Según Chiavenato (2009), El clima organizacional constituye el medio interno o externo o la atmosfera psicológica características de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, positivo o negativo, satisfactorio o no satisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados a través de los factores sociales.

También se puede inferir que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Tipos del Clima Organizacional: Según Chiavenato (2007), el clima organizacional puede dividirse en dos grandes tipos:

- Clima Autoritario: puede subdividirse a su vez en clima autoritario - explotador y Autoritarismo paternalista.

Autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritarismo paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

- Clima participativo: se subdivide en clima consultivo y participación en grupo. Impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El *clima consultivo*, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, en éste existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.

(Snow, 2003), dice que el clima organizacional "es la percepción de cómo se siente trabajar en un ambiente en particular. Es la "atmósfera" de un lugar de trabajo e incluye una mezcla compleja de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen en modelos de conducta individuales y de grupo".

(Mayor Ravines, 2009, p.2), refiere que el clima organizacional está definido como el conjunto de características laborales y facilidades que se le otorgan a los servidores públicos y funcionarios para el desempeño de las funciones y atribuciones que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de las personas que laboran en las entidades públicas y se identifican como dimensiones del clima organizacional el tamaño de la organización, su estructura, los procesos y la complejidad de los procesos, la motivación, la comunicación, e liderazgo, la ética y la conducta individual.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Goncalvez Alexis (1997) describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Chiavenato (1999) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Anzola, (2003) opina que el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Guion (1973) } Indik (1965) } Inkson (1970) } Payne y Pugh (1976) Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.

James (1978) \ James y Jones (1974) \ Joyce y Slocum (1982,1984) \ Schneider y Reichers 1983) La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico.

Blumer (1969) \ Joyce y Slocum (1979) 14 \ Poole y McPhee (1983) \ Schneider y Reichers (1983) \ Terborg (1981). La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.

Allaire y Firsirotu (1984) \ Ashforth (1985) \ Geertz (1973) \ Goodenough (1971) \ Keesing (1974) \ McPhee (1985) El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).

Brunet, (1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita: Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las 15 variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los

miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Likert (1999) los tipos de Clima Organizacional son: Clima autoritario y clima participativo. A. Clima Autoritario: Sistema Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Sistema II Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. B. Clima Participativo: Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación. Sistema IV Participación en grupo: en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

Según Goncálves (2000), refiere que, a fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos: El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima, tiene repercusiones en el comportamiento laboral. El clima, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual

Litwin y Stringer (1968), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se

relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- a. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- b. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben, es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- d. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f. Cooperación: Es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g. Estándares: Es la percepción que tienen los miembros cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- h. Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- i. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Estas dimensiones son importantes para la organización; ya que ellas son las que hacen que se formen los sentimientos y percepciones de los miembros dentro de la organización, y por medio de ellas van a actuar, tanto para con sus compañeros de trabajo, como para la organización.

Brunet, (1999): Clima rutinario: Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena. Clima orientado para la tarea: Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho. Clima de apoyo mutuo: Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales. Clima práctico: Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo. Clima propósito: Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos. Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente. Aquí se ve una clara diferencia entre los tipos de climas existentes dentro de una organización, estos son importantes para ella; ya que de esta manera se puede observar que tipo de clima se maneja, y así poder actuar y/o invertir la situación si es necesario, para el progreso de la empresa.

Ramos (2012) Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se presenta entonces, “seis características principales de la cultura organizacional:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Tal es así que Ollarves, (2006) sostiene que indagar la realidad podría ser la clave para instituciones de formación docente, específicamente en el sector universitario porque, por un lado, permitiría determinar qué actitudes o comportamientos predisponen a los miembros de una organización educativa, considerando su misión de servicio. Por otro lado, proporcionaría la descripción de los elementos que pueden influir en la motivación y en la conducta laboral.

A medida que han pasado los años, la cultura de una institución es de vital importancia, tal es así que Alcorta, y Mantinian, (2004) sostienen que “La cultura es un pilar fundamental para la institución”

Cardona, Barrenetxea, Mijangos, y Olaskoaga, (2009, mayo) afirman que “Las instituciones universitarias tienen más dificultades que otras para adoptar los modelos de gestión y el tipo de cultura que requiere el objetivo de la calidad”

Cordera, citado en Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, (2011, enero-marzo): Llamaba a la universidad a estudiar los “rostros” de la misma, difundir su reflexión y plantear soluciones; escribió entonces que tal situación exige a la universidad reflexionar en torno a los problemas nacionales en relación con las exigencias que el desarrollo está planteándole en términos de profesionistas, investigación científica y tecnológica, servicio social y difusión de la cultura.

Siguiendo a Oláz (2013) El término de clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se encuentran recogidos poco tiempo después en los trabajos de Lewin et al. (1939). Algo más tarde Fleishman (1953) retoma la interpretación psicolingüística y habla del concepto de clima, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica.

Ramos (2012) sostiene que los términos clima y cultura se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional. En cuanto a las diferencias o similitudes existentes entre clima y cultura la mayoría de los investigadores discrepan en cuanto a la relación que entre ellos existe.

Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Sánchez (2009) consideran el clima laboral como: “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas”

2.2 Antecedentes.

Se ha revisado investigaciones, encontrando muy poca información de estudios en cultura organizacional y clima institucional entre las cuales se hace referencia a: Salazar Guerra, Jesica Minu. (2013), en su tesis “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala”, su objetivo fue establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en

la Ciudad de Guatemala, constituyéndolos un total de 46 personas, comprendido en un rango de edad desde los 20 - 50 años de edad, a quienes se les aplicaron dos instrumentos. El primer instrumento que mide la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el segundo que mide la satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). El estudio es de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Dichos cuestionarios pretenden identificar la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Roosevelt. Se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada está satisfecho con su trabajo y con el ambiente laboral. Se encontró que existe correlación significativa a 0.05 directa y fuerte, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del objeto de estudio, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades. Revelándose que el tipo de cultura clan es el que domina el primer lugar y este está relacionado con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo y cooperación lo que contribuye a que la institución alcance sus objetivos con los recursos humanos, físicos y materiales. Asimismo se pudo establecer que el personal se identifica con el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre y jerarquías.

Chávez y León (2014) citan a Ollarves, que Publicó un estudio denominado "Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior" Para la investigación utilizó el tipo descriptivo correlacional, concluye que la tipología cultural del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, según la teoría de Harrison, predominando una tipología cultural orientada a la tarea, es decir que se manifestó como las más definida tendiéndose a percibir a las otras tipologías como subculturas, lo cual permitió tener una visión diagnóstica en la que se señala que la cantidad y calidad de trabajo

realizado por los docentes universitarios tiende a depender de su grado de conocimiento o de competencia adquiridas o por desarrollar y en la cual se satisface la necesidad de logro de sus miembros. Por lo tanto existe preocupación por atender requerimientos de formación de sus miembros en función a las actividades a realizar, mas no en términos de individualidades.

Orellana, Ramón & Bossio, (2010). En la tesis denominada “Clima organizacional y desempeño docente en la Facultad de Comunicación en Huancayo” sostiene que se ha comprobado que no existe relación entre el clima organizacional y desempeño docente. Supuestamente, debió encontrarse una relación entre las variables de estudio, dada la importancia del clima en el desempeño docente, pero hay que tener en cuenta que no estamos evaluando el desempeño laboral si no el desempeño en el aula y por otro lado el desempeño docente ha sido evaluado por los alumnos a su cargo y no por los mismos docentes o autoridades. Las conclusiones precitadas nos permiten indagar, en el presente estudio, la incidencia o influencia que ocasiona el clima laboral en la producción laboral de los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

Farfán (2009). En el trabajo de investigación titulado “Relación del Clima laboral y síndrome de Burnout en docentes de educación secundaria en centros educativos estatales y particulares”, plantea las siguientes conclusiones: Se propone demostrar la relación que existe entre el Clima Laboral y el Síndrome de Burnout en el personal docente de secundaria. El estudio es de carácter no experimental, el diseño utilizado fue el descriptivo correlacional. El tipo de muestreo fue el probabilístico, el número de participantes estuvo compuesto de 367 profesores de ambos sexos, de diferente grado de nivel secundario de menores de los centros educativos estatales y particulares de Lima Metropolitana. Los instrumentos que se emplearon para la medición de las variables fueron la escala de Clima Social de R.H Moos y el Inventario Burnout de Maslach. En los resultados obtenidos se observaron niveles medios de Burnout, en los colegios estatales y particulares. El análisis de correlación del clima laboral y el síndrome de Burnout concluyó principalmente que la autonomía tiene una correlación positiva pero baja con el indicador agotamiento emocional y con

la dimensión despersonalización. La variable autonomía tuvo una correlación negativa baja con la realización personal. Las conclusiones precedentes tienen incidencia en nuestra investigación, por ser el Síndrome de Burnout un estado emocional deviniente de la presión laboral y de un clima laboral no favorable.

Flores, (2007) En su trabajo de investigación titulado “Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A”, plantea las siguientes conclusiones: el ambiente físico, espacio físico y la infraestructura de la empresa es el adecuado porque cumple con los requisitos de las Buenas Prácticas de Manufactura reguladas por DIGEMID, pero ciertas áreas requieren de algunas mejoras para que el trabajador tenga un mejor ambiente de trabajo. En cuanto a las condiciones de trabajo, la empresa solo cumple con algunos factores mientras que otros son descuidados como es el caso del ruido. Asimismo, la estructura orgánica funcional y aspectos organizativos se concluye que la mayoría del personal no la conoce por falta de capacitación que reciben sobre este tema, sin embargo sí conocen cual es la visión, misión, objetivos, metas y procedimientos de la empresa porque reciben mayor capacitación sobre estos temas. La empresa también da a conocer el programa de producción de la semana con la finalidad que se cumpla en su totalidad. Por lo tanto se concluye que el personal está satisfecho con las labores que realiza en su puesto de trabajo. Con respecto a las expectativas, actitudes y aptitudes del personal se concluye que el personal que realiza su trabajo con ideas innovadoras y las expectativas que desean alcanzar en el trabajo son favorables para su desarrollo profesional y personal; sin embargo otro grupo de trabajadores se sienten infravalorados por el puesto de trabajo que ocupan y desearían cambiar su puesto de trabajo aun sin cambio en su remuneración. Con relación a la remuneración que el personal recibe, ellos se sienten insatisfechos porque no se consideran bien remunerados. Como conclusión general, el principal aporte de este trabajo de investigación a las Ciencias Administrativas es que el adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo de la empresa en estudio contribuyen al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de

administración bajo un enfoque basado en competencias. La precitada conclusión despierta nuestro interés en conocer las políticas ergonómicas, el promedio remunerativo salarial y las expectativas de desarrollo de crecimiento, que los trabajadores perciben de su institución.

Bustamante y otros, (2015), con el título “Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile” con el objetivo de caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y menos influyentes. Para su desarrollo se aplicó un cuestionario que consta de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones a una muestra de 561 funcionarios. La interpretación de los resultados se realizó a través del análisis del valor promedio estandarizado y su confiabilidad ratificada mediante el alfa de Cronbach. A partir de lo anterior, se determinó que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación. Resultados: la dimensión *comunicación* muestra que los canales de contacto entre directivos y trabajadores no funcionan, son insuficientes o simplemente no existen, lo cual favorece el imperio del autoritarismo, el rumor de pasillos y la carencia de una voz oficial que informe adecuadamente de las rutinas o de los eventos relevantes que puedan ocurrir al interior de la organización impidiendo la participación efectiva de los personales. En síntesis, el éxito de las organizaciones viene de la mano de las personas que la conforman y es aún mucho más notorio en el sector público de la salud, donde funcionarios vitales generan un clima organizacional estable sobre la base de un trabajo sinérgico y donde no solo es la institución la beneficiada, sino que también lo son sus trabajadores, sus familias y la comunidad en general (Bustamante, Grandon, & Lapo, 2015).

El trabajo de Segredo & Pérez, (2017), con el título “El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos” con el objetivo de valorar la importancia del Clima Organizacional para el desarrollo de los sistemas organizativos y se reflexiona sobre diferentes formas de determinación. Entre ellas se analizan las dimensiones

propuestas por Letwin y Stinger, se fundamenta además la propuesta de una de las autoras y se detallan las técnicas de exploración, a través del Diagnóstico Organizacional, unido al Inventario del clima organizacional mediante cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. Conclusiones: Forma un sistema interdependiente altamente dinámico junto a las estructuras y características organizativas y los individuos que la componen. A través de percepciones de la realidad y el condicionamiento de los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, influye en la conducta de sus miembros (Segredo & Pérez, 2016).

La tesis de Núñez (2015), con el título “Cultura organizacional y clima laboral del personal administrativo en la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto Moquegua, año 2015”, tuvo por objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el clima laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto; se trata de una investigación aplicada, no experimental, el tipo de diseño es transeccional, el nivel de la investigación es correlacional, la población para la presente investigación fue de 159 trabajadores de los cuales se obtuvo una muestra conformada por 83 trabajadores, la muestra fue de tipo probabilística a la cual se aplicó dos encuestas, para la variable Cultura Organizacional y para la variable Clima Laboral. Para probar la hipótesis se realizó el análisis de la Chi – Cuadrado de Pearson, la cual mostró que existe evidencia estadística para afirmar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Clima Laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, con un nivel de significancia del 5% (Nuñez, 2015).

Los autores Pardo & Díaz, (2014), en su tesis titulada “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.” con el objetivo de este estudio consistió en comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana. La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio -

descriptivo con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno que se está estudiando. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de personal. Finalmente, es importante tener en cuenta cuál es el papel que juega el líder del área en el logro de las metas de la compañía y las competencias requeridas para esto, su interacción con las políticas y objetivos organizacionales determinará el perfil de competencias que deberá desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa. De esta forma, el líder es un gestor del proceso, un evaluador del impacto, y un garante de la efectividad del proceso, ya que es quién conoce de primera mano las particularidades, cultura y clima organizacional previo al cambio, tiene interiorizado los beneficios del mismo y sabe de las competencias de sus colaboradores (Pardo & Diaz, 2014).

2.3. Definición de términos básicos.

Clima institucional

Ambiente único que se crea en cada individuo e incluye las relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión que pueden convertirse en logros o frustraciones tanto para el como para su institución.

Compromiso

Acuerdo formal entre dos o más partes para desarrollar actividades.

Conducta

Modo de actuar de una persona en una situación específica o en general.

Confianza

Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad del líder

Cultura organizacional

Fusión de creencias, valores, estructuras, normas con características propias compartidas y aceptadas por los integrantes de la institución.

Cultura del logro

Es la cultura orientada a los resultados que valora la competitividad, la iniciativa personal y los logros.

Desarrollo organizacional

Resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de una organización.

Entorno

Conjunto de personas que rodean a la institución.

Equipo de trabajo

Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo específico común, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua así como habilidades complementarias.

Éxito

Consecuencia de llegar a la meta en una institución

Identidad: Características que permiten a una institución distinguirla de otras.

Individualismo

Estilo de una persona a proceder según su propia voluntad y sin atender a las normas de comportamiento que regulan sus relaciones.

Lealtad

Respeto y fidelidad a los compromisos establecidos hacia la institución.

Liderazgo

Habilidad a través del cual el líder influye para cumplir con los objetivos y fines de la institución.

Moldear el comportamiento

Proceso de guiar el aprendizaje en pasos graduados mediante el uso o no uso de refuerzos esfuerzo.

Símbolos

Es un acto, un objeto o un acontecimiento que les trasmite un significado a otros. Se consideran un lenguaje valioso no verbal que trasmite de forma vibrante los valores relevantes de la organización, concernientes a la forma a la forma en la cual las personas se relacionan unas con otras e interactúan con el entorno.

Subjetivo:

Apreciaciones dejándose llevar por los sentimientos.

Tolerancia

Acción de la persona que respeta las opiniones de las demás aunque no coincidan con las propias.

Tradición

Costumbre establecida por la repetición de actos un largo periodo.

Valores

Principios que nos permiten guiar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

3. DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

Tipo de Investigación.

La investigación fue de carácter de tipo descriptivo, porque puso de manifiesto las características actuales que presenta un fenómeno determinado, así como la asociación directa que existió entre las variables. En este caso fue la actual situación en que se encontró la cultura corporativa y el clima institucional en MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016.

De la forma como se abordó la investigación, el tipo de investigación fue cuantitativa porque buscó determinar las características de las relaciones entre las variables, los datos fueron numéricos, se cuantificaron y se emplearon frecuencias estadísticas para su análisis, se recogió e investigó datos sobre las variables y estudió las propiedades y sus fenómenos cuantitativos.

Diseño de Investigación

En este proyecto fue conveniente utilizar un diseño de investigación no experimental, de tipo transversal, toda vez que no existió manipulación deliberada de variables y se centró en analizar el estado de las variables en un momento dado, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras (Munch y Ángeles, 2007.; Hernández et al.; 2008). Además a través de los instrumentos se obtuvo información necesaria para el análisis de la medición de variables. La recolección de datos se concretizó en un solo corte de tiempo.

Se utilizó el diseño descriptivo, cuyo esquema fue el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio

Ox = Cultura corporativa

Oy = Clima institucional

3.2. Población, muestra y muestreo.

Población.

En la presente investigación la población estuvo constituida por personal directivo y administrativo, que asciende a un total de 18 trabajadores entre directivos y administrativos que laboran en MAPFRE- Oficina de Tumbes (UPER-MAPFRE-2016 – Tumbes).

Muestra.

Muestra fue por conveniencia porque los elementos a ser considerados fue el mismo número de trabajadores que constituyeron la población es decir 18 entre directivos y administrativos de MAPFRE- Oficina de Tumbes

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Método cuantitativo

El propósito de explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogieron y analizaron datos cuantitativos sobre variables de cultura corporativa y clima institucional.

Método deductivo

Porque, se siguió un proceso sintético - analítico ya que se presentaron conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extrajeron en conclusiones o consecuencias en las que se aplicaron; o se examinaron casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas y realizar potenciales recomendaciones

Técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon las siguientes técnicas según Bernal, (2006).

- Análisis documental

Se revisaron, analizaron y se cuestionaron la literatura a través de textos, libros, revistas e informes de trabajos de investigación, recopilándose información mediante fichas bibliográficas o documentales

- Encuestas

Se diseñaron cuestionarios de la cultura corporativa y el clima institucional y se aplicaron tipo entrevista a todos los trabajadores de MAPFRE- Oficina de Tumbes, previa autorización de la autoridad (Ver Anexo N° 01, 02 y 03)

- Entrevistas

Para profundizar la información proporcionada por el personal administrativo se aplicó una entrevista, en base a las preguntas del cuestionario, para lo cual se diseñaron un plan de entrevista

Instrumentos

- Cuestionarios
- Plan de entrevistas
- Fichas bibliográficas
- Fichas documentales
- Libreta de apuntes

3.4. Plan de Procesamiento y análisis de información.

Recolección de datos

La información que se requirió en la presente investigación fue recogida por los investigadores apoyados de dos colaboradores, estudiantes de los últimos ciclos de administración, estos últimos para efectos de aplicar la encuesta y realizar los cuadros del resultado de las encuestas. Respecto a la información documental y material bibliográfico fue recogida de los textos bibliográficos, artículos académicos y otros materiales de las bibliotecas de las universidades locales. Asimismo se hizo uso de artículos académicos, publicaciones y otros documentos que se obtuvieron vía Internet y de los documentos y archivos de la institución relacionada al tema de investigación; determinándose la utilización de ficha: bibliográficas, fichas

documentales y libretas de apuntes donde se consignaron los datos respectivos. Para la recolección de datos en las unidades muestrales de la investigación se aplicó la técnica de la encuesta.

Procesamiento y análisis de Información

Una vez recogida la información, se procedió a ordenar las preguntas obtenidas de las encuestas realizadas para luego clasificarlas y analizarlas mediante cuadros estadísticos, esquemas, figuras y cálculos matemáticos que nos mostraron las variaciones de acuerdo a los planteamientos que se aplicarán en las relaciones que se efectuarán de los factores propuestos.

El análisis de la información recolectada, se hizo de manera coherente con la finalidad de obtener resultado de acorde con la investigación que se estuvo realizando y de esta forma se pudo determinar cómo la cultura corporativa tiene influencia en el clima institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes

3.5 Análisis de fiabilidad

La confiabilidad o fiabilidad se calculó y evaluó para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determinó para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (si se pueden sumar, si son aditivas), (Hernández. 2010, p.300).

Para nuestra investigación hemos utilizado el Coeficiente de Cronbach (Anexo N° 05).

que midió la fiabilidad del instrumento ente -1 y +1, para lo cual autores recomiendan que coeficiente resultante entre +0,7 y +0,99 es aceptable, el resultado de la Prueba Piloto mediante el Programa Estadísticos para las Ciencias sociales por sus siglas en inglés SPSS, resulto en 0,978, como se puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla N° 01

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,978	,988	15

4. HIPÓTESIS, VARIABLES Y OBJETIVO

4.1 Formulación de la hipótesis.

H1: La Cultura Corporativa mejora significativamente el Clima Institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016

Ho: La Cultura Corporativa no mejora significativamente el Clima Institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016

4.2 Variables y Operacionalización.

Las variables a operacionalizar, según el proyecto de investigación son

Variable Independiente: Cultura corporativa

Definición Conceptual

Es un constructor colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para lo cual trabajan.

Definición Operacional

Para determinar la influencia de la Variable independiente sobre la variable dependiente; como primera actividad se aplicará un cuestionario de variable dependiente y saber cómo está el clima en la CIA. Mapfre oficina Tumbes. Posteriormente se dictará una charla de la variable independiente y finalmente se aplicará la segunda encuesta para determinar como la variable independiente influye en la variable dependiente.

Se describió los factores de personalidad, símbolos y comunicación en términos de su realidad, mediante la aplicación de una encuesta, que comprende un cuestionario con 11 preguntas en escala de Likert TA, DA, I, ED y TD, aplicada a los 18

trabajadores de MAPFRE- Oficina de Tumbes en horarios de trabajo.

Indicadores:

Factores de personalidad

Factores simbólicos

Factores de comunicación

El cuestionario para la variable Cultura Corporativa consta de 11 preguntas, correspondiendo 04 preguntas para el indicador Factores de Personalidad, 04 preguntas para los factores Simbólicos y 03 preguntas para el indicador de los factores de Comunicación.

Tabla N° 02

Variable Cultura Corporativa	
Indicadores	Preguntas
Factores de Personalidad	3, 4, 5 y 8
Factores Simbólicos	1, 2, 6 y 7
Factores de comunicación	9, 10 y 11

Para todos los indicadores de la variable Cultura Corporativa las preguntas tienen un valor de:

Totalmente de acuerdo (TD)..... 05 puntos

De acuerdo (DA).....04 puntos

Indeciso (I).....03 puntos

En desacuerdo (ED).....02 puntos

Totalmente en desacuerdo (TD).01 punto.

Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, el puntaje mínimo y máximo que se podrían obtener en los indicadores, tenemos la Escala Valorativa siguiente:

- Factores de Personalidad: Máximo 20, mínimo 04
- Factores Simbólicos: Máximo 20, mínimo 04
- Factores de comunicación: Máximo 15, mínimo 03

Nivel para cada uno de los indicadores de la variable Cultura Corporativa El puntaje parcial, se obtuvo sumando los ítems por cada indicador, es decir, se obtuvo el nivel de cada una de los indicadores.

Factores de Personalidad

Alta: de 15 a 20 puntos.
Regular: de 09 a 14 puntos.
Baja: de 04 a 08 puntos.

Factores Simbólicos

Alta: de 15 a 20 puntos.
Regular: de 09 a 14 puntos.
Baja: de 04 a 08 puntos.

Factores de Comunicación

Alta: de 11 a 15 puntos.
Regular: de 07 a 10 puntos.
Baja: de 03 a 06 puntos.

Nivel de la variable Cultura Corporativa

El resultado final para la variable Cultura Corporativa es la suma de la Escala valorativa para los tres indicadores haciendo un total de 55 puntos como máximo y como mínimo 11 puntos.

El puntaje final, se obtuvo sumando los puntajes parciales de cada uno de los indicadores, obteniéndose el nivel cultura corporativa en la empresa MAPFRE – Oficina de Tumbes. Los niveles estarán determinados como Alta, Regular y Baja.

Alta.....de 41 a 55 puntos.

Regular.....de 26 a 40 puntos.

Baja.....de 11 a 25 puntos.

Variable Dependiente: Clima Institucional

Definición Conceptual

Incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.

Definición Operacional

Se midió el clima favorable mediante estructura organizacional, responsabilidad, motivación y relaciones a mediante la aplicación de una encuesta, que comprendió un cuestionario con 14 preguntas en escala de Likert BS, MS, S, PS y NS a los 18 trabajadores MAPFRE- Oficina de Tumbes en horarios de trabajo.

Indicadores:

Estructura organizacional

Responsabilidad

Motivación

Relaciones

Definición Operacional

Para operacionalizar las variables, se utilizó una escala de Likert, que se construye en función de una serie de ítems de los indicadores en este caso; Factores de personalidad, simbólicos y de comunicación que corresponde a la variable cultura corporativa y los indicadores de la variable clima institucional: Estructura organizacional, responsabilidad, motivación y relaciones. Que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con diferentes alternativas de respuesta, Para la variable cultura corporativa: totalmente de acuerdo (TA), De acuerdo, (DA), Indeciso (I), En desacuerdo (ED) y totalmente en desacuerdo (TD). En la variable clima institucional

tenemos Bastante satisfactorio (BS), muy satisfactorio MS, satisfactorio (S), poco satisfactorio (PS) y nada satisfactorio (NS); será dirigida al personal administrativo de MAPFRE- Oficina de Tumbes, con el propósito de determinar la influencia de la cultura organizacional en el clima institucional se aprecia en el Anexo N° 01 y 02.

Para determinar la influencia de la Variable dependiente sobre la variable independiente; como primera actividad se aplicará un cuestionario de variable independiente y saber cómo está la cultura de la Institución Empresa. MAPFRE Oficina Tumbes. Posteriormente se dictará una charla de la variable dependiente y finalmente se aplicará la segunda encuesta.

El cuestionario para la variable Clima Institucional consta de 14 preguntas, correspondiendo 04 preguntas para el indicador Estructura Organizacional, 03 preguntas para la Responsabilidad, 04 preguntas para la dimensión Motivación y 03 preguntas para el indicador de las Relaciones.

Tabla N° 03

Variable Clima Institucional	
Indicadores	Preguntas
Estructura	1, 8, 9 y 14
Responsabilidad	2, 3 y 12
Motivación	5, 7, 10 y 11
Relaciones	4, 6 y 13

Para todos los indicadores de la variable Clima Institucional las preguntas tienen un valor de:

- Bastante satisfactorio (BS)..... 05 puntos
- Muy satisfactorio (MS).....04 puntos
- Satisfactorio (S).....03 puntos
- Poco satisfactorio (PS).....02 puntos
- Nada satisfactorio (NS).....01 puntos

Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, el puntaje mínimo y máximo que se podrían obtener en los indicadores, tenemos la Escala Valorativa siguiente:

- Estructura Organizacional : Máximo 20, mínimo 04
- Responsabilidad: Máximo 15, mínimo 03
- Motivación: Máximo 20, mínimo 04
- Relaciones: Máximo 15, mínimo 03

Nivel para cada uno de los indicadores de la variable Clima Institucional El puntaje parcial, se obtuvo sumando los ítems por cada capacidad, es decir, se obtuvo el nivel de cada una de las dimensiones.

Dimensión Estructura Organizacional

Adecuado: 15 a 20

Poco adecuado: 09 a 14

Inadecuado: 04 a 08

Dimensión Responsabilidad

Adecuado: 11 a 15

Poco adecuado: 07 a 10

Inadecuado: 03 a 06

Dimensión Motivación

Adecuado: 15 a 20

Poco adecuado: 09 a 14

Inadecuado: 04 a 08

Dimensión Relaciones

Adecuado: 11 a 15

Poco adecuado: 07 a 10

Inadecuado: 03 a 06

La valoración de las variables se encuentra La Ficha Técnica para el Instrumento en el Anexo N° 04

Nivel de la variable Clima institucional

El resultado final para la variable Clima Institucional es la suma de la Escala valorativa para los cuatro indicadores haciendo un total de 70 puntos como máximo y como mínimo 14 puntos.

El puntaje final, se obtuvo sumando los puntajes parciales de cada uno de los indicadores, obteniéndose el nivel Clima Institucional en la empresa MAPFRE – Oficina de Tumbes. Los niveles estarán determinados como Adecuado, Poco Adecuado e Inadecuado.

Adecuado.....de 52 a 70 puntos.

Poco Adecuado....de 33 a 51 puntos.

Inadecuado.....de 14 a 32 puntos.

La medición de las variables se realiza utilizando las bondades de la escala valorativa creada para medir las variables categóricas y que en detalle se presenta en la Ficha Técnica del Instrumento desarrollado en el Anexo N° 04.

El coeficiente de correlación de Pearson es una estadística apropiada para variables medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales. La chi cuadrada y demás coeficientes son estadísticas adecuadas para tablas de contingencia con variables nominales, ordinales y de intervalos, pero reducidas a categorías; ahora, ¿qué ocurre si las variables de nuestro estudio son ordinales, por intervalos y de razón?, o bien, una mezcla de niveles de medición, o los datos no necesariamente los disponemos en una tabla de contingencia (Hernández, 2010, p.331).

4.3 Objetivos.

General

Determinar en qué medida la Cultura Corporativa mejora el Clima Institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016

Específicos

- Describir los factores de la cultura corporativa en MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016
- Describir las dimensiones del clima institucional en MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016
- Analizar la cultura corporativa y la mejora del clima institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016

5. RESULTADOS

Aspectos culturales de La Oficina de Tumbes – MAPFRE

La Oficina de Tumbes – MAPFRE, es una oficina zonal desconcentrada en este orden jerárquico de la Oficina Regional de Piura, de la Oficina Principal de Lima y esta de la entidad Matriz del GRUPO MAPFRE, con sede en España. Su funcionamiento administrativo y organizativo obedece a principios institucionales, fundacionales y organizacionales, propiciando un comportamiento cultural, su aplicación de estos principios en la Oficina de Tumbes, le crean un ambiente laboral; actualmente los trabajadores perciben cierta preocupación e incomodidad laboral por las exigencias en su rigurosidad de su aplicación.

Estos principio constituyen el marco mínimo de obligado cumplimiento para FUNDACIÓN MAPFRE y sus órganos desconcentrados dentro de ello La Oficina de Tumbes – MAPFRE, que deben adaptar su normativa interna y su actuación a los principios y normas que se definen en el mismo.

Con relación a sus principios **institucionales**, deben adecuarse a los siguientes principios:

- Independencia respecto de toda persona, entidad, grupo o poder de cualquier clase, lo que implica: Que los órganos de gobierno de FUNDACIÓN MAPFRE deben adoptar sus decisiones en función exclusivamente de los intereses fundacionales de la misma, sin interferencia con los intereses personales, familiares, profesionales o empresariales de quienes intervengan en la adopción de cada acuerdo.

El principio de independencia es compatible con el establecimiento de alianzas o acuerdos de asociación y colaboración con otras entidades o instituciones para el adecuado desarrollo de FUNDACIÓN MAPFRE y la consecución de sus objetivos fundacionales.

- Actuación ética, transparente y socialmente comprometida. Además, debe garantizarse el respeto a los legítimos derechos de todas las personas físicas o jurídicas con la Sociedad en general. Ello implica: Compromiso de transparencia y veracidad en las informaciones que se facilitan a las instituciones asociadas, proveedores, beneficiarios, organismos públicos y privados y la sociedad en general, así como la búsqueda de la excelencia permanente en el desarrollo de las actividades fundacionales. Desarrollo de actividades sostenibles en el tiempo y comprometidas con el entorno, el medio ambiente y el interés social. El respeto recíproco y la consideración plena a los derechos y valores humanos rigen en FUNDACIÓN MAPFRE las relaciones con y entre las personas.
- Desarrollo profesional de sus empleados y directivos basado en la valoración objetiva de las capacidades y habilidades propias de cada uno, así como en la evaluación del rendimiento, de la aportación de valor, la eficacia en la gestión, el cumplimiento de los objetivos y el compromiso con FUNDACIÓN MAPFRE.

De los principios fundacionales; implica

- Selección objetiva y profesional de actividades. Las actividades que vayan a formar parte de los programas de FUNDACIÓN MAPFRE deben cumplir con los siguientes requisitos:
 - adscripción a los objetivos de alguna de las Áreas de FUNDACIÓN MAPFRE.
 - adecuación a los fines generales, principios de actuación y de máxima divulgación establecidos por FUNDACIÓN MAPFRE.
 - disponer de asignación presupuestaria suficiente.
 - ser aprobadas previamente por los órganos competentes de FUNDACIÓN MAPFRE.
- Vocación social y de difusión general de sus actividades. FUNDACIÓN MAPFRE arbitrará las medidas necesarias para que sus actividades tengan amplia difusión y lleguen al mayor número posible de beneficiarios. Podrá por ello llegar a acuerdos con otras instituciones públicas o privadas que ayuden a la consecución de este fin.

Asimismo, FUNDACIÓN MAPFRE, consciente de que la realización de actividades de voluntariado no sólo contribuye a la consecución de sus fines fundacionales sino que estimula la generosidad de la sociedad, buscará colaboraciones con otras entidades públicas o privadas para el desarrollo conjunto de programas de voluntariado que permitan un mayor desarrollo de actividades, llegar a un mayor número de beneficiarios, reducir los costes de implantación y conseguir el cumplimiento más amplio de los objetivos propuestos.

En cuanto a sus **principios organizativos**, describe, **su estructura organizativa** y explica que las actividades de la FUNDACIÓN se desarrollarán, fundamentalmente, a través de las siguientes Áreas:

- **Acción social**, cuyas actividades se centran en el apoyo a los colectivos sociales más desfavorecidos
- **Seguro y previsión social**, que desarrolla acciones para promover la investigación y la formación en materias relacionadas con las actividades aseguradoras, así como las relacionadas con la previsión social complementaria.
- **Cultura**, que desarrolla actividades para promover la divulgación de todo tipo de manifestaciones y obras artísticas, históricas y literarias.
- **Promoción de la salud**, que trata de contribuir a la mejora de la Salud, difundiendo prácticas saludables para la mejora de la calidad de vida de las personas.
- **Prevención y seguridad vial**, cuyas actividades se orientan a la prevención de los accidentes en general, con foco especial en los relacionados con el tráfico, los relacionados con el hogar y la empresa, y a minimizar sus consecuencias.

Todos los órganos de gobierno y de dirección de FUNDACIÓN MAPFRE conocerán y asumirán como propia la normativa establecida en sus principios, responsabilizándose además de su cumplimiento en su ámbito de actuación y competencias.

Aspectos del clima institucional de La Oficina de Tumbes – MAPFRE

Esta institución se encuentra ubicada en el centro de la Ciudad de Tumbes, en la Av. Huáscar N° 120; cuenta un total de 18 trabajadores entre directivos y administrativos. En su misión se declara como una institución no lucrativa creada por MAPFRE que contribuye a la mejora de la calidad de vida de las personas y al progreso de la sociedad mediante programas y actividades multinacionales. Para su logro se fundamenta en los principios de Integridad, vocación social, máxima eficiencia, selección objetiva y profesional de actividades, desarrollo internacional y FINANCIACIÓN TRANSPARENTE, estos son los principios básicos por la cual se rigen; cuanto más sólidos sean y más respeto y atención se les dediquen, más capacitados estarán los trabajadores para desarrollar las actividades fundacionales: acción social, seguro y previsión social, cultura, promoción de la salud, prevención y seguridad vial.

Los directivos y empleados en el cumplimiento de estas actividades a través de sus competencias y funciones, sin perder el horizonte de la misión, valores y principios de la institución MAPFRE, se revela la autoestima y la personalidad de los trabajadores mediante el comportamiento de estos de su propia institución y de su filosofía de vida, observándose que en el cumplimiento de metas laborales, deben aplicarse las directivas dirigidas desde la Oficina Centrales a las que estas subordinada, son exigentes, por pertenecer a un grupo empresarial de mucho respeto y seriedad en atención a los clientes, en este contexto organizacional los trabajadores perciben que se sienten insatisfecho con sus sueldos, inadecuada comunicación, falta de asertividad, manifiestan poca comodidad, sin embargo tienen la sensación de un ambiente gratificante emocionalmente de trabajar en el Grupo MAPFRE. Al respecto son tiempos de abrir ventanas, facilitar acercamientos, dialogar sin fronteras, que permitan implantar el nuevo paradigma de los equipos auto dirigidos.

Para el Objetivo General: Determinar en qué medida la Cultura Corporativa mejora el Clima Institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016.

Tabla N° 04

Cultura Corporativa y Clima Institucional

Cultura Corporativa				Clima Institucional			
Nivel	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje	Nivel	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Alto	43 - 55	9	50.00	Adecuado	52 - 70	10	55.56
Regular	26 - 40	3	16.67	Poco Adecuado	33 - 51	4	22.22
Bajo	11 - 25	6	33.33	Inadecuado	14 - 32	4	22.22
Totales		18	100.00	Totales		18	100.00

Fuente: Encuesta

En la Tabla N° 04 podemos apreciar que la institución respondió a un nivel de Cultura Corporativa Alta con la mitad de las respuestas de los trabajadores de MAPFRE, notándose que el clima laboral es el adecuado en un 55.56 % de las respuestas, existiendo una correspondencia entre la alta cultura corporativa que repercute en un clima institucional adecuado.

Para el Objetivo Específico 1: Describir los factores de la cultura corporativa en MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016

Tabla N° 05

Factores de la Cultura Corporativa

Factores de Personalidad				Factores Simbólicos			Factores de Comunicación		
Nivel	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Alto	43 - 55	8	44.44	43 - 55	10	55.55	43 - 55	7	38.89
Regular	26 - 40	4	22.23	26 - 40	5	27.78	26 - 40	6	33.33
Bajo	11 - 25	6	33.33	11 - 25	3	16.67	11 - 25	5	27.78
Total		18	100.00	Total	18	100.00	Total	18	100.00

Fuente: Encuesta

Los factores que determinan la cultura corporativa de la empresa MAPFRE nos indicó que el factor simbólico tiene la mayor representatividad y estaban calificados con un nivel alto dentro de la escala valorativa, en segundo lugar de importancia tenemos a los factores de personalidad con el 44.44 % de respuestas que mantenían un nivel alto en la cultura corporativa de la institución, finalmente el tercer lugar lo ostentaron los factores de comunicación con el 38.89 % de las respuestas de los trabajadores. La empresa MAPFRE, valora la diversidad de todas las personas que integran la compañía en todos los países en los que está presente. Las distintas características generacionales, culturales y de género enriquecen la empresa, contribuyen a su crecimiento, potencian la innovación y la creatividad, todos estos factores mejoran el clima institucional.

Para el Objetivo Específico 2: Describir las dimensiones del clima institucional en MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016.

Tabla N° 06

Dimensiones del Clima Institucional

Dimensión Estructura				D. Responsabilidad			D. Motivación			D. Relaciones		
Nivel	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%	Puntaje	n	%
Adecuado	52 - 70	10	55.56	52 - 70	8	44.44	52 - 70	11	61.11	52 - 70	9	50.00
Poco Adecua	33 - 51	4	22.22	33 - 51	6	33.33	33 - 51	5	27.78	33 - 51	6	33.33
Inadecuado	14 - 32	4	22.22	14 - 32	4	22.23	14 - 32	2	11.11	14 - 32	3	16.67
Totales		18	100.00	18		100.00	18		100.00	18		100.00

Fuente: Encuesta

Las dimensiones del clima institucional en la oficina de MAPFRE representaron el 61.11 % de los entrevistados para la dimensión motivación, en segundo lugar la dimensión estructura con el 55.56 %, seguido de la dimensión relaciones interpersonales con el 50.0 % y finalmente la dimensión responsabilidad con una representación del 44.4 % de los trabajadores de la institución.

MAPFRE tiene entre sus objetivos el desarrollo profesional de sus empleados y potenciar su empleabilidad y bienestar a través del desarrollo de sus capacidades y habilidades. Todo ello en un ambiente de compromiso y respeto mutuo, libre de ofensas, intimidación, acoso o discriminación, con un entorno de trabajo que garantiza la seguridad y la estabilidad en el empleo.

Para el Objetivo Específico 3: Analizar la cultura corporativa y la mejora del clima institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016

En la Tabla N° 07 se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa MAPFRE en la ciudad de Tumbes, donde se apreció que existió una relación fuerte positiva del orden del 0.994 para el coeficiente de correlación de Pearson, lo cual nos confirma la relación de influencia que existe entre la cultura institucional y el clima laboral.

MAPFRE cuenta con un Código de Ética y Conducta que se inspira en sus principios institucionales y empresariales y que tiene por objeto reflejar los valores corporativos y los principios básicos que deben guiar la actuación de la compañía y de las personas que la integran.

Correlaciones			
Correlación de Pearson		Cultura Corporativa	Clima Institucional
Cultura Corporativa	Correlación de Pearson	1	,994**
	Sig. (bilateral)		.000
	Suma de cuadrados	4893.611	6445.222
	Covarianza	287.859	379.131
	N	18	18
Clima Institucional	Correlación de Pearson	,994**	1
	Sig. (bilateral)		.000
	Suma de cuadrados	6445.222	8594.444
	Covarianza	379.131	505.556
	N	18	18

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

6. DISCUSIÓN

En la Tabla N° 04 podemos apreciar que la institución respondió a un nivel de Cultura Corporativa Alta con la mitad de las respuestas de los trabajadores de MAPFRE, notándose que el clima laboral es el adecuado en un 55.56 % de las respuestas, existiendo una correspondencia entre la alta cultura corporativa que repercute en un clima institucional adecuado. Entendiéndose que la institución en estudio, sus objetivos son de interés general y socialmente comprometida y la actuación de su personal es ética, transparente, que implica el cumplimiento estricto de las leyes y contratos y de las obligaciones que de ellos se derivan, así como de los buenos usos y prácticas.

MAPFRE ha puesto en marcha una iniciativa estratégica global de gestión del talento, a través de la cual se identifican los perfiles necesarios para la organización, las capacidades y habilidades de los empleados, con el objetivo de establecer planes de desarrollo que les permitan incrementar la empleabilidad, así como su movilidad funcional, geográfica y cubrir las vacantes y puestos que necesite la organización. De este modo, MAPFRE sigue apostando por la retención de talento y su promoción interna. Al respecto, Pardo & Díaz, (2014), expreso que el líder es un gestor del proceso, un evaluador del impacto, y un garante de la efectividad del proceso, ya que es quién conoce de primera mano las particularidades, cultura y clima organizacional previo al cambio, tiene interiorizado los beneficios del mismo y sabe de las competencias de sus colaboradores. Los resultados de las investigaciones en la Oficina MAPFRE de Tumbes con una alta correspondencia de la cultura organizacional en el clima institucional, teniendo en cuenta que la empresa es una transnacional con características propias, las dimensiones de la variable cultura organizacional están diseñadas para lograr el buen clima institucional de todas las instancias, dependiendo también en gran medida del liderazgo que ejerza en cada oficina el jefe o gerente designado, bajo estas consideraciones podemos afirmar que existen coincidencias con la investigación realizada por los autores Pardo & Díaz, (2014).

Respecto a los factores que determinan la cultura corporativa de la empresa MAPFRE nos mostraron que el factor simbólico tiene la mayor representatividad y estaban calificados con un nivel alto dentro de la escala valorativa, en segundo lugar de importancia tenemos a los factores de personalidad con el 44.44 % de respuestas que mantenían un nivel alto en la cultura corporativa de la institución, finalmente el tercer lugar lo ostentaron los factores de comunicación con el 38.89 % de las respuestas de los trabajadores. La empresa MAPFRE, valora la diversidad de todas las personas que integran la compañía en todos los países en los que está presente. Las distintas características generacionales, culturales y de género enriquecen la empresa, contribuyen a su crecimiento, potencian la innovación y la creatividad, todos estos factores mejoran el clima institucional, al comparar con los resultados de Bustamante y otros, (2015), la dimensión *comunicación* muestra que los canales de contacto entre directivos y trabajadores no funcionan, son insuficientes o simplemente no existen, lo cual favorece el imperio del autoritarismo, el rumor de pasillos y la carencia de una voz oficial que informe adecuadamente de las rutinas o de los eventos relevantes que puedan ocurrir al interior de la organización impidiendo la participación efectiva de los personales; se pudo observar que el estudio realizado en el Hospital de Chile, que existen diferencias donde se mostró que la dimensión comunicación no funciona o son insuficientes.

En las dimensiones del clima institucional en la Oficina de MAPFRE representaron el 61.11 % de los entrevistados para la dimensión motivación, en segundo lugar la dimensión estructura con el 55.56 %, seguido de la dimensión relaciones interpersonales con el 50.0 % y finalmente la dimensión responsabilidad con una representación del 44.4 % de los trabajadores de la institución. MAPFRE tiene entre sus objetivos el desarrollo profesional de sus empleados y potenciar su empleabilidad y bienestar a través del desarrollo de sus capacidades y habilidades. Todo ello en un ambiente de compromiso y respeto mutuo, libre de ofensas, intimidación, acoso o discriminación, con un entorno de trabajo que garantiza la seguridad y la estabilidad en el empleo. Estos resultados coinciden con los de Segredo & Pérez, (2017), realizados en la Habana; se analizan las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger,

se fundamenta además la propuesta de una de las autoras y se detallan las técnicas de exploración, a través del Diagnóstico Organizacional, unido al Inventario del clima organizacional mediante cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación. Formando un sistema interdependiente altamente dinámico junto a las estructuras y características organizativas y los individuos que la componen. A través de percepciones de la realidad y el condicionamiento de los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional que influye en la conducta de sus miembros. Reflejándose coincidencias con las conclusiones de Segredo & Pérez, (2017), en cuanto a la variable clima institucional y las dimensiones de motivación, estructura, relaciones interpersonales y la responsabilidad aplicadas por las autoras.

En la Tabla N° 07 se muestran los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa MAPFRE en la ciudad de Tumbes, donde se apreció que existió una relación fuerte positiva del orden del 0.994 para el coeficiente de correlación de Pearson, lo cual nos confirma la relación de influencia que existe entre la cultura institucional y el clima laboral. MAPFRE cuenta con un Código de Ética y Conducta que se inspira en sus principios institucionales y empresariales y que tiene por objeto reflejar los valores corporativos y los principios básicos que deben guiar la actuación de la compañía y de las personas que la integran; al contrastarse con la tesis de Núñez, (2015) que tuvo por objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el clima laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto; para la variable Cultura Organizacional y para la variable Clima Laboral. Para probar la hipótesis se realizó el análisis de la Chi – Cuadrado, la cual mostró que existe evidencia estadística para afirmar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Clima Laboral del personal administrativo de la sede central de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, con un nivel de significancia del 5%, de acuerdo a este resultados se evidenció la similitud de los resultados encontrados donde ambas investigaciones concluyeron que existía una relación fuerte positiva entre las variables de la cultura organizacional y el clima institucional, medidas por el coeficiente de correlación de Pearson, existiendo coincidencias en ambas investigaciones.

7. CONCLUSIONES

1. La cultura corporativa determina en gran medida la mejora del clima organizacional en la empresa MAPFRE de Tumbes, donde el alto nivel de la cultura organizacional 50.0 % determina un clima institucional adecuado para la empresa. Debido a la formalización en su gestión institucional fortaleza compromete a todo el personal mejorar las buenas relaciones laborales y capacidad profesional
2. Los factores de la cultura corporativa de la empresa MAPFRE de Tumbes, se presentan en orden de importancia los factores simbólicos 55.5 %, seguidos de la personalidad 44.44 % y la comunicación 38.89 %, respectivamente. Su orientación socialmente responsable ha permitido apostar por una consolidación de sus elementos culturales como valores, ceremonias, metáforas, actitudes y su lenguaje propio de apoyo solidario.
3. Las dimensiones del clima institucional en la oficina de MAPFRE – Tumbes está compuesto por la motivación 61.11 %, la estructura 55.56 %, las relaciones interpersonales 50.0 % y finalmente la dimensión responsabilidad 44.44 % de los trabajadores de la institución. Los documentos de gestión ha permitido un estructura sólida que ha logrado actuar con responsabilidad, dentro de una ambiente motivacional, lo que ha generado buenas relaciones interpersonales.
4. La cultura corporativa y la mejora del clima institucional de MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016 presentan una relación alta positiva medida por el coeficiente de Pearson + 0,994, es decir que cualquier cambio en las dimensiones de la cultura corporativa inciden fuertemente en la variable clima institucional.

8. RECOMENDACIONES

1. Considerando los principios institucionales, fundacionales y organizativos y tomando en cuenta el estudio realizado, los directivos de la institución MAPFRE Oficina de Tumbes; deben elaborarse planes operativos de capacitación, de incentivos, de participación y compromiso institucional y de identidad y pertenencia institucional que se orienten a fortalecer la cultura organizacional. Asimismo planes operativos de clima institucional como: planes de comunicación asertiva, de imagen corporativa, de relaciones humanas y de prestaciones sociales a fin de seguir mejorando la percepción del trabajador con relación al ambiente de la la empresa, estos planes deben estar de acorde con la realidad de la Región Tumbes.
2. Tratándose de una institución socialmente responsable, que busca mejorar el servicio en momentos que momentos que más necesita los usuarios de la Región Tumbes, debe realizarse diagnósticos semestrales del clima institucional, a fin de garantizar una homogeneidad en el servicio, que tienda a que los empleados se sientan más motivados. cumplan con sus responsabilidades y se afiancen cada día las relaciones interpersonales que repercutirá en incrementar la reputación corporativa..
3. En los planes estratégicos empresariales, con relación a toda la empresa o áreas funcionales deben precisar políticas relacionadas a la cultura organizacional y del clima institucional, es decir deben ser transversales; para su efectivo cumplimiento deben contar asignaciones presupuestales, para garantizar una mayor sensibilización social, que permitiría contribuir a modelar nuevos comportamientos laborales, sociales y culturales entre los colaboradores y directivos y crear de manera permanente un ambiente laboral positivo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Airola, G., Pedrals, N., Rodriguez, M., Villaroel, L., Sanchez, I., & Cayazzo, T. (2009). Clima laboral en una Escuela de Medicina. Estudio de Seguimiento. *Revista Médica de Chile*, 137(11), 1427-1436.
- Alcorta, F., & Mantinian, M. (2004). Comunicación institucional. Una herramienta estratégica. *CECOM*, 27.
- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Colombia: Universidad.
- Bernal. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Bustamante, U. M., Grandon, A. M., & Lapo, M. M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. Santiago: Universidad de ICESSI.
- Cardona, R. A., Barrenebxea, A. M., Mijangos, d., & Olaskoaga, L. J. (2009). Concepto y Determinantes de la Calidad de la Educación Superior. Un Sondeo de Opinión entre Profesores de Universidades Españolas. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, (17), 1-25.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Diez de Castro Emilio Pablo, G. D. (2001). Administración y Dirección (primera ed.). España: Mc Graw Hill.
- Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Mexico: Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- Guion, H., Inkson, J., Pugh, D., & Inkson, D. (1970). Organization context and structure: An abbreviated replication. *Administrative Science Quarterly*, 15, 318-329.
- Hellriegel. (2009). Comportamiento organizacional (10 ed.). México: Edit Thomsom Paraninifo.
- Ivancevich J., L. i. (1996). Gestión: Calidad y Competitividad; (Vol. 2). México: Irwin ,.

- Justicia, M. d. (2013). Plan Nacional de Descarga Procesal. Lima: Ministerio de Justicia.
- Koontz, H. &. (2008). Administración: Una Perspectiva Global. Mexico: Mc Graw Hill.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational Climate. Boston: Harvard university Presws.
- MAPFRE. (16 de 12 de 2017). MAPFRE. Obtenido de <https://www.mapfre.com/corporativo-es/acerca-mapfre/datos-basicos/>
- Mayor Ravines, M. G. (noviembre de 2009). Clima organizacional en las entidades públicas. Actualidad gubernamental(13), 1-6.
- Nuñez, Y. L. (2015). Moquegua: Universidad Nacional de Moquegua. Obtenido de <http://repositorio.unam.edu.pe/handle/UN>
- Oláz, A. (2013). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. . Departamento de Sociología y Política Social, 194.
- Ollarves, L. Y. (2013). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. Investigación y Posgrado, 125-151.
- Pardo, E. C., & Diaz, V. O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá: Creative Commons License.
- Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. Colombia: Universidad nacional Abierta y a Distancia.
- Robbins Stephen P Y Coulter Mary . (2010). Administración. México, : Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: PEARSON - Prentice Hall.
- Segredo, P. A., & Pérez, P. L. (2017). El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. Habana.
- Shein, E. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinàmica. España: Prentice Hall.
- Snow, J. (2003). Estimular el clima de trabajo para mejorar la actuación y retenera empleados estimados. Rev. Jona, 32(7/8).

ANEXOS

ANEXO N° 01

Autorización para ejecución de proyecto de tesis

“Año del buen servicio al ciudadano”

Tumbes, 16 marzo 2017

Carta N° 06 – 2017/ MJMH- GJOG

SEÑOR: MAPFRE
Director de la Empresa MAPFRE
Ciudad.

Asunto: Autorización para Ejecución de tesis

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que los suscrito , estudiante de la Escuela Académico profesional de administración de la Universidad Nacional de Tumbes, debe cumplir un requisito académico de presentar un trabajo de investigación denominado **“CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE MAPFRE- OFICINA DE TUMBES, 2016”**, .para optar el título de Licenciado en Administración, para ser efectivo este objetivo profesional es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos. En este propósito solicito a usted la debida autorización para aplicarlas encuesta y otra información pertinente, en su representada y culminar con éxito el trabajo de investigación.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Br. Merly J. Maldonado Hidalgo
DNI N°

Br. Gladys J. Ochoa Gonzales
DNI N°

ANEXO N° 02
Consentimiento Informado

En MAPFRE- Oficina de Tumbes, a las de2017.

Yo.....con DNI N°..... Expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del proyecto de tesis de los bachilleres de la Escuela Académico profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

**“CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE
MAPFRE- OFICINA DE TUMBES, 2016”**

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre y firma

ANEXO N° 03

Cuestionario

Título de Proyecto: “CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE MAPFRE- OFICINA DE TUMBES, 2016”

I. Presentación:

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación sobre: “**CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE MAPFRE- OFICINA DE TUMBES, 2016**” Por lo tanto el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

II. Test. Escala

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los indicadores de las variables de cultura corporativa y clima institucional, los cuales se aplicaran a los trabajadores de MAPFRE- Oficina de Tumbes. Cada una de las proposiciones tienen tres opciones para responder de acuerdo a lo que describa la influencia de la cultura corporativa en el clima institucional en MAPFRE- Oficina de Tumbes, 2016. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Datos generales:

1. Sexo:

a. Masculino () b. Femenino ()

2. Cargo que Ocupa dentro de la empresa:

Tiempo de labor dentro del a empresa: _____

Variable: Cultura corporativa

Nº	ITEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	El personal se identifica con la historia, las anécdotas de la empresa					
2	La misión y visión de la empresa expresan su razón de ser de la empresa					
3	La institución se desarrolla con los cambios que exige el mundo actual					
4	Se practica en la empresa los valores como puntualidad, responsabilidad y solidaridad.					
5	El personal participa Ud. en las actividades académicas y sociales de la empresa.					
6	El personal está ubicado en puesto y/o actividad en razón de su conocimiento – talento - valores					
7	Los miembros cooperan y colaboran con los procesos de interacción y construcción de la empresa					
8	Los ambientes donde realiza sus actividades cumplen con las condiciones adecuadas.					
9	El personal participa activa e identificadamente en las actividades de proyección social/ comunidad					
10	La institución promueve programas de capacitación, entrenamiento y la habilitación					
11	En su labor, le dan a conocer lo bien que está desarrollando su trabajo y sus resultados					

Variable: Clima Institucional

N°	ITEMS	Bastante satisfactorio	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
		5	4	3	2	1
1	El personal irradia y expresa tranquilidad laboral					
2	La dirección muestra conocimiento y talento en gerencia de gestión administrativa y funcional					
3	Importa más el servicio de calidad que el volumen o cantidad de los mismos					
4	Los directivos crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
5	Se promueve el trabajo en equipo haciéndolo dinámico, interactivo y gratificante					
6	Los directivos dirigen, conduce, guía, apoya y empodera					
7	Los beneficios que recibo en de la institución satisfacen mis necesidades					
8	Los conflictos al interior de la institución se resuelven corporativa y positivamente					
9	Se planifican y controlan estratégicamente las actividades a realizarse.					
10	Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo permite un buen desempeño laboral					
11	La institución brinda estabilidad laboral					
12	Entiendo de manera clara las la funciones de mi cargo y las metas de la empresa					
13	Se tiene acceso a información de otras unidades administrativas					
14	El personal muestra un buen nivel de conocimiento y experiencia en la labor institucional					

Muchas gracias

ANEXO N° 04

Ficha técnica para el instrumento

- **DATOS INFORMATIVOS:**

- | | | | |
|----|----------------------|---|--|
| 1. | Denominación | : | Encuesta sobre Clima Institucional y Cultura Corporativa |
| 2. | Tipo De Instrumento | : | Cuestionario. |
| 3. | Institución | : | MAPFRE - Oficina de Tumbes |
| 4. | Fecha de Aplicación | : | Diciembre de 2016 |
| 5. | Autoras | : | Br. Merly Julianny Maldonado Hidalgo
Br. Gladys Jannet Ochoa Gonzales |
| 6. | Medición | : | Variable: Clima Institucional y Cultura Corporativa |
| 7. | Administración | : | Docentes |
| 8. | Tiempo de Aplicación | : | 15 a 20 min. Por persona. |
| 9. | Forma de Aplicación | : | Grupal |

OBJETIVO:

Recoger información sobre niveles del Clima Institucional y Cultura Corporativa del personal de la empresa MAPFRE - Oficina de Tumbes, Para el trabajo de investigación titulado **“CULTURA CORPORATIVA Y LA MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE MAPFRE- OFICINA DE TUMBES, 2016”**.

CAPACIDADES ESPECÍFICAS A EVALUARSE

Variable Clima Institucional

Indicadores

- Estructura Organizacional

- Conocimiento sobre documentos.
- Manejo de Normas
- Información de los servicios otorgados
- Conocimiento sobre la política de la organización.
- Procedimientos
- Tipo de información más relevante en la toma de decisiones

- Responsabilidad

- Funciones asignadas.
- Evaluación del trabajo.
- Objetividad de normas en las funciones de trabajo.
- Horarios establecidos de trabajo.
- Autonomía y propuestas en el trabajo

- Motivación

- Percepción de equidad.
- Cumplimiento de trabajo.
- Satisfacción con la tarea encomendada
- Satisfacción con la tarea realizada.

- Relaciones

- Comunicación entre los miembros.
- Valores e ideales que comparten.
- Cooperación y ayuda mutua.
- Confianza entre el personal.

- INSTRUCCIONES:

El cuestionario para la variable Clima Institucional consta de 14 preguntas, correspondiendo 04 preguntas para el indicador Estructura Organizacional, 03 preguntas para la Responsabilidad, 04 preguntas para la dimensión Motivación y 03 preguntas para el indicador de las Relaciones.

Variable Clima Institucional	
Indicadores	Preguntas
Estructura organizacional	1, 8, 9 y 14
Responsabilidad	2, 3 y 12
Motivación	5, 7, 10 y 11
Relaciones	4, 6 y 13

Para todos los indicadores de la variable Clima Institucional las preguntas tienen un valor de:

Bastante satisfactorio (BS).....	05 puntos
Muy satisfactorio (MS).....	04 puntos
Satisfactorio (S).....	03 puntos
Poco satisfactorio (PS).....	02 puntos
Nada satisfactorio (NS).....	01 puntos

Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, el puntaje mínimo y máximo que se podrían obtener en los indicadores, tenemos la Escala Valorativa siguiente:

- Estructura Organizacional : Máximo 20, mínimo 04
- Responsabilidad: Máximo 15, mínimo 03
- Motivación: Máximo 20, mínimo 04
- Relaciones: Máximo 15, mínimo 03

Nivel para cada uno de los indicadores de la variable Clima Institucional

El puntaje parcial, se obtendrá sumando los ítems por cada capacidad, es decir, se obtendrá el nivel de cada una de las dimensiones.

Dimensión Estructura Organizacional

Adecuado: 15 a 20
 Poco adecuado: 09 a 14
 Inadecuado: 04 a 08

Dimensión Responsabilidad

Adecuado: 11 a 15
 Poco adecuado: 07 a 10
 Inadecuado: 03 a 06

Dimensión Motivación

Adecuado: 15 a 20
 Poco adecuado: 09 a 14
 Inadecuado: 04 a 08

Dimensión Relaciones

Adecuado: 11 a 15
 Poco adecuado: 07 a 10
 Inadecuado: 03 a 06

Nivel de la variable Clima Institucional

El resultado final para la variable Clima Institucional es la suma de la Escala valorativa para los cuatro indicadores haciendo un total de 70 puntos como máximo y como mínimo 14 puntos.

El puntaje final, se obtendrá sumando los puntajes parciales de cada uno de los indicadores, obteniéndose el nivel Clima Institucional en la empresa MAPFRE – Oficina de Tumbes. Los niveles estarán determinados como **Adecuado, Poco Adecuado e Inadecuado.**

Adecuado.....de 70 a 52 puntos.

Poco Adecuado....de 51 a 33 puntos.

Inadecuado.....de 32 a 14 puntos.

CAPACIDADES ESPECÍFICAS A EVALUARSE

Cultura Corporativa

Indicadores

- Factores de Personalidad
- Factores Simbólicos
- Factores de comunicación

INSTRUCCIONES:

El cuestionario para la variable Cultura corporativa consta de 11 preguntas, correspondiendo 04 preguntas para el indicador Factores de Personalidad, 04 preguntas para los factores Simbólicos y 03 preguntas para el indicador de los factores de comunicación.

Variable Cultura Corporativa	
Indicadores	Preguntas
Factores de Personalidad	3, 4, 5 y 8
Factores Simbólicos	1, 2, 6 y 7
Factores de comunicación	9, 10 y 11

Para todos los indicadores de la variable Cultura corporativa las preguntas tienen un valor de:

Totalmente de acuerdo (TD)..... 05 puntos
 De acuerdo (DA).....04 puntos
 Indeciso (I).....03 puntos
 En desacuerdo (ED).....02 puntos
 Totalmente en desacuerdo (TD)..01 punto.

Si consideramos el sistema de calificación del cuestionario, el puntaje mínimo y máximo que se podrían obtener en los indicadores, tenemos la Escala Valorativa siguiente:

- Factores de Personalidad: Máximo 20, mínimo 04
- Factores Simbólicos: Máximo 20, mínimo 04
- Factores de comunicación: Máximo 15, mínimo 03

Nivel para cada uno de los indicadores de la variable Cultura Corporativa

El puntaje parcial, se obtendrá sumando los ítems por cada indicador, es decir, se obtendrá el nivel de cada una de los indicadores.

Factores de Personalidad

Alta: de 15 a 20 puntos.
 Regular: de 09 a 14 puntos.
 Baja: de 04 a 08 puntos.

Factores Simbólicos

Alta: de 15 a 20 puntos.
 Regular: de 09 a 14 puntos.
 Baja: de 04 a 08 puntos.

Factores de Comunicación

Alta: de 11 a 15 puntos.

Regular: de 07 a 10 puntos.

Baja: de 03 a 06 puntos.

Nivel de la variable Cultura Corporativa

El resultado final para la variable Cultura Corporativa es la suma de la Escala valorativa para los tres indicadores haciendo un total de 55 puntos como máximo y como mínimo 11 puntos.

El puntaje final, se obtendrá sumando los puntajes parciales de cada uno de los indicadores, obteniéndose el nivel Cultura corporativa en la empresa MAPFRE – Oficina de Tumbes. Los niveles estarán determinados como **Alta, Regular y Baja**.

Alta.....de 41 a 55 puntos.

Regular.....de 29 a 42 puntos.

Baja.....de 11 a 28 puntos.

- **MATERIALES:**

Cuestionario, lapicero.

ANEXO N° 05

Análisis de Fiabilidad y Consistencia

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,978	,988	15

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
El personal se identifica con la historia, las anécdotas de la empresa	1,73	,799	15
La misión y visión de la empresa expresan su razón de ser de la empresa	1,27	,458	15
La institución se desarrolla con los cambios que exige el mundo actual	1,53	,915	15
Se practica en la empresa los valores como puntualidad, responsabilidad y solidaridad.	1,27	,458	15
El personal está ubicado en puesto y/o actividad en razón de su conocimiento – talento - valores	1,27	,458	15

Los miembros cooperan y colaboran con los procesos de interacción y construcción de la empresa	1,53	,915	15
El personal participa activa e identificadamente en las actividades de proyección social/ comunidad	1,27	,458	15
La institución promueve programas de capacitación, entrenamiento y la habilitación	1,53	,915	15
El personal irradia y expresa tranquilidad laboral	1,27	,458	15
La dirección muestra conocimiento y talento en gerencia de gestión administrativa y funcional	1,53	,915	15
Los directivos crean una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	1,27	,458	15
Se promueve el trabajo en equipo haciéndolo dinámico, interactivo y gratificante	1,53	,915	15
Los beneficios que recibo en de la institución satisfacen mis necesidades	1,27	,458	15
Los conflictos al interior de la institución se resuelven corporativa y positivamente	1,53	,915	15
Las condiciones físicas de mi puesto de trabajo permite un buen desempeño laboral	1,27	,458	15
La institución brinda estabilidad laboral	1,53	,915	15
Se tiene acceso a información de otras unidades administrativas	1,27	,458	15
El personal muestra un buen nivel de conocimiento y experiencia en la labor institucional	1,53	,915	15

