



**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR COLABORADORES  
INTERNOS DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE  
LIMA METROPOLITANA – 2020

**Línea de investigación:**

**Desarrollo organizacional**

Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

**Autor:**

Figueroa Pinedo, Víctor Antonio

**Asesor:**

Díaz Hamada, Luis Alberto

ORCID: 0000-0002-9081-7625

**Jurado:**

Livia Segovia, José Héctor

Flores Giraldo, Wenceslao Víctor

Ávila Miñan, Mildred

**Lima - Perú**

**2021**

**Referencia:**

Figueroa, V. (2021). Clima y cultura organizacional percibido por colaboradores internos de micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana - 2020 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6222>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

### **CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR COLABORADORES INTERNOS DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LIMA METROPOLITANA – 2020**

**Línea de Investigación:**

Desarrollo organizacional

**Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Psicología**

**Autor:**

**Figueroa Pinedo, Víctor Antonio**

**Asesor:**

**Diaz Hamada, Luis Alberto**

**ORCID: 0000-0002-9081-7625**

**Jurado:**

**Livia Segovia, José Héctor**

**Flores Giraldo, Wenceslao Víctor**

**Ávila Miñan, Mildred**

**Lima – Perú**

**2021**

## Pensamientos

*Es justamente la posibilidad de realizar un  
sueño lo que hace que la vida sea  
interesante*

*Paulo Coelho*

*Lo importante es entender que la vida no  
nos espera, no va a detenerse y por tanto,  
nosotros tampoco*

*Walter Riso*

**Dedicatoria**

A mis padres por el apoyo moral para  
el logro de mis objetivos.

### **Agradecimientos**

A la Facultad de Psicología de la UNFV por formarme en esta bonita profesión.

A mi asesor, el Dr. Luis Alberto Díaz hamada por su paciencia, orientaciones y consejos en el desarrollo de la tesis.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente permitieron el logro de mis objetivos que voy cumpliendo

## Índice de contenido

PORTADA.....	I
PENSAMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
AAGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Descripción y formulación del problema.....</b>	<b>15</b>
1.1.1. Descripción del problema.....	15
1.1.2. Formulación del problema.....	18
<b>1.2. Antecedentes.....</b>	<b>18</b>
1.2.1. Antecedentes Internacionales .....	18
1.2.2. Antecedentes Nacionales.....	22
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>25</b>
1.3.1. Objetivo general .....	25
1.3.2. Objetivos específicos.....	25
<b>1.4. Justificación de la investigación .....</b>	<b>26</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Base Teórica.....</b>	<b>28</b>
2.1.1. Definición de Organización.....	28
2.1.2. MYPE .....	29
A. Definición.....	29
B. Características.....	29

C. Análisis de empresas en el Perú.....	31
D. Importancia.....	32
<b>2.2.    Clima Organizacional.....</b>	<b>33</b>
2.2.1. Dificultades en la definición.....	33
2.2.2. Definiciones .....	34
2.2.3. Características .....	35
2.2.4. Importancia.....	36
2.2.5. Consecuencias .....	36
<b>2.3.    Cultura Organizacional .....</b>	<b>38</b>
2.3.1. Generalidades .....	38
2.3.2. Definición.....	39
2.3.3. Características .....	40
2.3.4. Función.....	41
2.3.5. Clasificación.....	41
<b>2.4.    Clima y Cultura Organizacional .....</b>	<b>42</b>
2.4.1. Relación del Clima con la Cultura Organizacional .....	42
2.4.2. Modelos de Valores en Competencia.....	43
A.Cultura Clan .....	45
B. Cultura Jerárquica.....	45
D. Cultura de Mercado .....	46
2.4.3. Modelo de Valores en Competencia y su vinculación con las Dimensiones del Clima Organizacional.....	47
<b>III. MÉTODO .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.    Tipo de investigación .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.    Ámbito Temporal y Espacial .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3.    Variables.....</b>	<b>52</b>
3.3.1. Clima Organizacional.....	52
3.3.2. Cultura Organizacional.....	53

<b>3.4. Población y muestra .....</b>	<b>53</b>
3.4.1. Población .....	53
3.4.2. Muestra .....	53
<b>3.5. Instrumento .....</b>	<b>54</b>
3.5.1. Segmentación por quintiles .....	56
A. Clima Organizacional .....	56
B. Dimensiones del Clima Organizacional .....	56
C. Tipos de cultura .....	64
<b>3.6. Procedimientos .....</b>	<b>66</b>
<b>3.7. Análisis de datos .....</b>	<b>66</b>
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>95</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>VIII. REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>IX. ANEXOS .....</b>	<b>108</b>

### Índice de tablas

N°	Título	Pág.
1.	Características de las MYPE en el Perú	31
2.	Distribución de la muestra	53
3.	Distribución de ítems por área que evalúan	55
4.	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio	67
5.	Confiabilidad del instrumento	68
6.	Confiabilidad de las Dimensiones de Clima Organizacional	68
7.	Confiabilidad de las Dimensiones de Cultura Organizacional	69
8.	Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Relaciones Humanas	70
9.	Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Proceso Interno	71
10.	Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Sistemas Abiertos	73
11.	Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Metas Relacionales	74
12.	Análisis de las Dimensiones de Cultura Organizacional	75
13.	Diagnóstico del Clima Organizacional de las Micro y Pequeñas empresas	75
14.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Integración	76
15.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Autonomía	76
16.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Involucramiento	76
17.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Bienestar de sus Empleados	77
18.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Énfasis en el Entrenamiento	77
19.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Ética	78
20.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Apoyo del Supervisor	78
21.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Gobernabilidad	78
22.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Poder	79
23.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Control	79

24.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Centralización	80
25.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Tensión y Estrés	80
26.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Complejidad	81
27.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Tecnología	81
28.	Distribución por Niveles de la dimensión de Innovación y Flexibilidad	81
29.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Reflexibilidad	82
30.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Claridad de Metas	82
31.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Esfuerzo	83
32.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Calidad	83
33.	Distribución por Niveles de la Dimensión de Retroalimentación del Desempeño	84
34.	Distribución por Niveles de la Cultura Clan	84
35.	Distribución por Niveles de la Cultura Jerárquica	84
36.	Distribución por Niveles de la Cultura Adhocrática	85
37.	Distribución por Niveles de la Cultura de Mercado	85
38.	Análisis descriptivo estadístico de Clima Organizacional	86
39.	Análisis descriptivo estadístico de las Dimensiones de Clima Organizacional	87
40.	Análisis descriptivo estadístico de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas	89
41.	Análisis descriptivo estadístico de las Dimensiones de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas (n=162)	90
42.	Análisis descriptivo estadístico de Cultura Organizacional	92
43.	Análisis descriptivo de las Dimensiones de Cultura Organizacional	93

## Índice de figuras

N°	Título	Pág.
1.	Gráfico de la distribución de segmento empresarial en el Perú (INEI, 2017)	31
2.	Gráfico de distribución de la población económicamente activa ocupada en el Perú (INEI, 2017)	32
3.	Modelo de Valores en Competencia	44
4.	Visualización de variables potenciales del clima organizacional en el marco del Modelo de Valores en Competencia	48
5.	Perfil de Clima Organizacional	86
6.	Perfiles de las Dimensiones de Clima Organizacional	88
7.	Perfil de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas	89
8.	Perfil en barra y lineal de los promedios de las Dimensiones de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas empresas	92
9.	Perfil de Cultura Organizacional	93
10.	Perfil de las Dimensiones de Cultura Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas	94

## Resumen

La presente investigación estableció como objetivo principal determinar el clima y cultura organizacional percibido por colaboradores internos de micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana. La población estuvo conformada por 181 colaboradores, de aquí se seleccionaron aquellos que tenían tres meses de antigüedad, generando así una muestra de 162, distribuidos 65 trabajadores en 7 microempresas y 97 en 3 pequeñas empresas. La metodología de investigación utilizada fue descriptiva y analítica, empleándose como instrumento a la Escala de Clima y Cultura Organizacional (Hernández y Méndez, 2012). Los resultados mostraron la percepción de los colaboradores acerca del nivel de desarrollo del clima organización, evidenciándose al 96.3% con un nivel de moderado desarrollo y el 3.7% un nivel de alto. Por dimensiones de clima organizacional, la integración se percibió con excelente desarrollo, mientras que el involucramiento, bienestar de sus empleados, énfasis en el entrenamiento, apoyo del supervisor, poder, esfuerzo y calidad con nivel de alto. Referente a la cultura organizacional, los niveles de más altos de desarrollo se encontraron en las dimensiones de la cultura clan (78.4% un nivel de alto desarrollo y 21.6% excelente desarrollo), seguida por cultura de mercado (45.7% un nivel de moderado desarrollo, 53.7% alto desarrollo y 0.6% excelente desarrollo); mientras que los niveles más bajos se encontró en la cultura jerárquica (44.4% un nivel de bajo desarrollo y 55.6% moderado desarrollo) y por último la cultura adhocrática (88.3% un nivel de bajo desarrollo y 11.7% moderado desarrollo).

**Palabras clave:** clima organizacional, cultura organizacional, microempresas, pequeñas empresas, dimensiones, niveles, perfil.

## Abstract

The main objective of this research was to determine the organizational climate and culture perceived by internal employees of micro and small manufacturing companies in Metropolitan Lima. The population consisted of 181 employees, from which those with three months of seniority were selected, thus generating a sample of 162, distributed among 65 workers in 7 micro companies and 97 in 3 small companies. The research methodology used was descriptive and analytical, using the Organizational Climate and Culture Scale as an instrument (Hernández and Méndez, 2012). The results showed the perception of the collaborators about the level of development of the organizational climate, showing 96.3% with a moderate level of development and 3.7% with a high level. By dimensions of organizational climate, integration was perceived with excellent development, while involvement, employee well-being, emphasis on training, supervisor support, power, effort and quality with a high level. Regarding organizational culture, the highest levels of development were found in the dimensions of clan culture (78.4% a high level of development and 21.6% excellent development), followed by market culture (45.7% a moderate level of development, 53.7% high development and 0.6% excellent development), followed by market culture (45.7% a moderate level of development, 53.7% high development and 0.6% excellent development). 7% high development and 0.6% excellent development); while the lowest levels were found in hierarchical culture (44.4% a low development level and 55.6% moderate development) and finally adhocratic culture (88.3% a low development level and 11.7% moderate development).

*Keywords:* organizational climate, organizational culture, microenterprises, small businesses, dimensions, levels, profile

## I. INTRODUCCIÓN

El estudio realizado pretende identificar el clima y cultura organizacional que perciben los colaboradores de siete microempresas y tres pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana.

El clima y cultura organizacional tienen una gran relevancia, ya que se ha comprobado por diferentes medios de investigaciones, que impactan en dos frentes en una empresa, esto en la gestión de organización y la otra en la gestión de personas. En lo que se refiere a la gestión de organización, se ha podido observar que hay una relación directa con la productividad y competitividad de las empresas; mientras desde el frente de gestión de personas, se ha podido identificar, que impacta de manera directa en la calidad de vida laboral, sobre todo en el bienestar psicológico de los colaboradores. Por lo anteriormente mencionado, notamos que estas variables son importantes en un entorno económico y social, donde la necesidad de competitividad de las organizaciones se acrecienta en sus diferentes tipos y tamaños. El entorno constantemente está cambiando, y esto exige necesariamente la capacidad de las personas y organizaciones a adaptarse a situaciones nuevas y desconocidas, un contexto en donde la interacción es un requisito casi indispensable.

Como se observa el clima y cultura organizacional es importante en las empresas. Es por esta razón, que en la investigación se identifica la distribución de la población económicamente activa ocupada (PEA) en el Perú, develando que la mayoría de estas se encuentran dentro de las microempresas y pequeñas empresas

Por lo anteriormente mencionado, la presente investigación realiza el estudio de clima y cultura organizacional de las microempresas y pequeñas empresas, donde se explica a detalle los puntos mencionados, los cuales están distribuidos en las siguientes partes:

I: descripción y formulación del problema, antecedentes nacionales e internacionales, objetivo general como específicos y justificación. II, se desarrolla la base teórica donde se menciona la definición de organización, MYPE, así como el desarrollo la variable de clima organizacional, cultura organizacional, el modelo de valores de competencias de clima y cultura organizacional. III, describe la metodología utilizada en la investigación, así como el tipo de investigación, ámbito temporal y espacial, variables, población y muestra, instrumentos para la recolección de datos y la segmentación por quintiles del mismo, procedimientos realizados y análisis de datos. IV, se presenta los resultados obtenidos para los objetivos generales y específicos a través del análisis estadístico. V, se expone la discusión de los resultados, el cual permite el logro de los objetivos planteados. VI, se mencionan las conclusiones. VII: se exponen las recomendaciones, y en los dos siguientes capítulos esta las referencias de toda la información recopilada. VIII. Referencias y IX. Anexo.

## **1.1. Descripción y formulación del problema**

### **1.1.1. Descripción del problema**

En la actualidad el estudio de clima organizacional ha cobrado gran relevancia en el espacio empresarial a nivel mundial por diferentes profesionales del ámbito de las ciencias administrativas y sociales, tal y como lo señala Paterson et al. (2005) que a partir del año 2000 ha recobrado importancia la variable de clima organizacional. Se ha evidenciado también en diferentes investigaciones que el entorno de trabajo impacta de manera significativa en la productividad de los colaboradores. Asociado al concepto y estudio del clima organizacional, resaltan también las propuestas teóricas y metodológicas del estudio de cultura organizacional, tal es así que Hernández et al. (2012) construyeron un solo un instrumento que midiera el clima y cultura organizacional. Hoy en día las variables mencionadas despiertan el interés de muchas empresas, debido a su relación directa con la efectividad y el desarrollo de la competitividad de las organizaciones.

Según Schneider, et al (2011, citados por Hernández et al., 2012), la mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo.

Para Patterson (2005) el clima organizacional lo que busca es recopilar información acerca de cómo los colaboradores experimentan el trabajo, teniendo en cuenta que es una variable interviniente entre la organización y las conductas de sus miembros. En resumen, podemos entender el clima organizacional como la percepción que tienen los colaboradores en relación a su entorno directo de trabajo, a las relaciones que en ella se establecen y como consecuencia al compromiso que éstos pueden llegar a tener con la empresa.

El clima laboral también tiene una relación directa con el bienestar psicológico del colaborador, tal como evidencia es el caso de la investigación realizada por Chiang et al. (2017) en la que señala que:

Hay relación entre las modificaciones del clima organizacional y la salud psicológica de los trabajadores, mediante pruebas de correlación estadística, es decir, que un clima organizacional adecuado beneficia la salud psicológica de los trabajadores y a su vez un clima organizacional modificado genera implicaciones psicológicas en los trabajadores (p.10).

Los indicadores asociados a esta variable en caso de tener un clima laboral positivo son los de satisfacción, adaptación, sentimiento de pertenencia, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad, logro de resultados, disminución de rotación de personal, entre otros. La evidencia de estos indicadores es muy importante, ya que va a demostrar el bienestar psicológico de los colaboradores, además que permitirá la disponibilidad de recursos humanos que aportará en gran medida a la organización. Tal es el caso de investigación realizada por Moreira (2018), en las Instituciones de Educación Superior públicas de la provincia de Manabí - Ecuador, en la que se determinó que el clima organizacional influye en la productividad de los miembros de la organización.

Caso contrario sucede con aquellas empresas que cuenten con un clima laboral desfavorable ya que esto contribuirá a factores de riesgos psicosociales como el estrés, entre otros factores, que hoy en día tiene un gran impacto en nuestra sociedad, generando dificultades en las relaciones personales, angustia, desgano, depresión, entre otras consecuencias. Para Silverio (2018) el estrés es un trastorno biopsicosocial que afecta actualmente a la población mundial; además, de continuar con esta problemática se tendrá una organización que no sea competitiva y como consecuencia no se podrá cumplir con los objetivos que se ha trazado, teniendo así una clara desventaja de aquellas organizaciones que sí posean buen clima laboral.

Son diversas las investigaciones que se ha realizado sobre clima organizacional, así como también diferentes factores asociados a estos. Uno de ellos es la investigación realizado

por Hernández et al. (2012) en la que identificó diversas dimensiones que forman parte del clima organizacional como son: bienestar de los empleados, integración, autonomía, involucramiento, apoyo al superior, énfasis en el entrenamiento, ética, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología, claridad de metas, esfuerzo, calidad, retroalimentación del desempeño. Todo esto basado en la cultura en la que su estudio de clima se fundamenta, y en el cual lo vincula, es por ello que es sumamente importante cuando se quiere abordar la variable de clima tener en cuenta el de cultura.

Por otro lado, la cultura organizacional, que fue materia de estudio más de la antropología, hace referencia a los patrones y comportamientos compartidos por los integrantes de un colectivo, en este caso la organización. Estos patrones y comportamientos son elementos arraigados que son transmitidos mediante la tradición y hacen del colectivo lo que es en un determinado momento histórico.

Según Muro (2008), la cultura hoy en día es muy importante dentro de una organización, ya que es utilizado como un recurso estratégico para la continuidad y permanencia de las empresas. Para Adeyoyin (2006, citado por Hernández et al., 2012), la cultura abarca las metas de la organización, normas de conducta y las ideologías dominantes.

En medio de todo este panorama, a partir de las investigaciones desarrolladas en el campo empresarial, las organizaciones han ido adoptando estrategias que les aseguren lograr sus objetivos y obtener los mejores resultados teniendo en cuenta el clima organizacional y la cultura. Un caso de investigación exitoso es el desarrollado por Kaplan y Norton (2000) en relación con el cuadro de mando integral, el cual vincula los resultados financieros a los elementos intangibles dentro de una organización, como son la tecnología, la cultura, y, el más importante de todos, el factor humano.

En el Perú las grandes empresas ya le vienen dando la importancia debida, desarrollando así, hace algunos años, estudios de clima, y en base a estos resultados ejecutan planes de mejora. Sin embargo, este escenario en la actualidad en su mayoría se da en las grandes empresas, las cuales tienen la posibilidad de recibir asesorías de empresas especializadas en estos temas. Tal es el caso de *Great Place to Work*, dedicada a brindar consultoría en acciones de mejora del clima laboral.

Por otro lado, tenemos aquellas empresas de menor dimensión (tamaño), en nuestro país que representan casi el 80% de la población económicamente activa ocupada, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017). Estas empresas no cuentan con ningún plan para el manejo clima y cultura organizacional, y que por su representatividad se debería considerar por las relaciones comprobadas que tiene con el bienestar psicológico de los trabajadores (a nivel individual), teniendo en cuenta el efecto multiplicador que genera, debido a que muchos de ellos son padres de familia, así como también por la productividad y competitividad que genera en las organizaciones, esta última, permitiendo así mayor dinamismo en la economía del país.

### **1.1.2. Formulación del problema**

Por lo tanto, tomando en cuenta el análisis de esta problemática, se planteó dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es el clima y la cultura organizacional percibido por colaboradores internos de micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana- 2020?

## **1.2. Antecedentes**

### **1.2.1. Antecedentes Internacionales**

Cañedo et al. (2017) investigaron acerca del clima organizacional y el desempeño de una MIPYME agrícola de Guasave Sinaloa, México. Finalidad de la investigación fue de

conocer el clima organizacional de las empresas comercializadoras agrícolas, para que les permita a sus directivos o áreas gerenciales determinar las estrategias que más le convengan para mejorar la eficacia y eficiencia laboral. Para medir el clima organizacional (dimensiones del instrumento) de la empresa se estudiaron factores como identidad, adaptabilidad, motivación y ambiente. Se llevó a cabo un estudio de caso con metodología cualitativa, la información recopilada por medio de entrevistas a toda la parte gerencial y a una parte representativa administrativa- operaria mediante una muestra no probabilística, adicionalmente se obtuvo información por medio de una encuesta donde se buscó principalmente obtener la percepción acerca del clima laboral y responder a la pregunta de investigación. El instrumento utilizado para la recolección de la información es un instrumento con 29 preguntas cerradas, para la medición se utilizó la escala de Likert. Entre los puntos más importantes de resultados evidenciaron que en la dimensión de identidad y adaptabilidad los colaboradores perciben que la empresa no contribuye en la realización personal y profesional, así como también considera que no hay reconocimiento por la parte directiva a su desempeño; respecto a dimensión de motivación se arrojó que el personal no se encuentra motivado y no se sienten realizados; por último en la dimensión de integración y ambiente salió que los colaboradores perciben que la empresa no propicia la iniciativa de los trabajadores, el flujo de información es moderado, entre otros aspectos. La empresa necesita poner en marcha acciones que permitan mejorar el ambiente laboral para así mejorar el desempeño.

Asimismo, Erazo et al. (2017), realizaron un estudio acerca de medición del clima organización en las PYMES del sector de servicios del cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, en Ecuador. La investigación realizada fue de tipo descriptivo cuantitativo en la modalidad de investigación bibliográfica y trabajo de campo. Se aplicó el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer a 53 personas de un total de 234 empleados repartidos en 21 empresas

del sector servicios, aplicando el muestreo probabilístico y prorrateado según la cantidad de empleados de cada empresa. El cuestionario constó de 53 preguntas que evalúan 9 dimensiones del clima organizacional, estos son: estándares, cooperación, relaciones, desafíos, recompensa, responsabilidad, estructura, conflicto e identidad. En resultados se encontró que apenas el 14.3% de las empresas presentan un clima organizacional Bueno, y el 85,7% un clima organizacional Regular, sin presentar ninguna empresa considerada Excelente.

Por otro lado, Martínez et al. (2014) realizaron un estudio acerca de la cultura de innovación en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. El objetivo de investigación fue de analizar las percepciones que tienen los administradores, dirigentes o propietarios de las pequeñas empresas constructoras ubicadas en Puebla sobre la innovación y el desarrollo. La metodología de investigación fue descriptiva. La muestra estuvo conformada por 64 administradores de las pequeñas empresas de Puebla. El perfil de las pequeñas empresas analizadas nos muestra una mayoría de empresas (63.8%) de más de 10 años de antigüedad, con media de 12.2 años y desviación estándar de 1.8 años; giro principal es la edificación de vivienda unifamiliar, mantenimiento e instalación y obra pública; de la muestra estudiada el 89% de los administradores de las pequeñas empresas son los dueños de la misma. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario conformado por 35 ítems con escala de Likert. Referente a los puntos más importantes en los resultados se encontró en la pregunta de: ¿Qué motiva para ser innovador?, se obtuvo como las principales respuestas el incremento de ingresos con una media de 4,25 y desviación estándar 0.748, seguido por maximizar el crecimiento del negocio con una media de 4.17 y desviación estándar de 0.658, y el de menor promedio 2.15 y desviación estándar de 1.164 para la respuesta de tener un desafío; al preguntar sobre: ¿el área de más importancia para la innovación en su empresa?, se encontró el promedio más alto corresponde al área de procesos de 4.36, seguido de producto con media de 3.57 como las más

importantes; a la pregunta ¿Cuáles son los factores que contribuyen para la innovación?, en las respuestas de los encuestados sobresale carisma con media de 4.25, seguido de buen servicio al cliente con media de 4.12 y con menor media de 1.54 precios competitivos y buenos productos; referente a la pregunta ¿Cuáles son los obstáculos para la innovación?, se obtuvo respuesta con media de 4.54 son los empleados de poca confianza, enseguida con media de 4.21 limitada inversión y con media menor economía débil de la empresa.

Asimismo, Barbosa et al. (2017) investigaron la cultura de innovación en micro y pequeñas empresas del sector aeronáutico y campos de tecnología de la información en la ciudad de São José dos Campos y São Salvador de Brasil. Esta investigación estuvo motivada por la relevancia actual de innovación para la ventaja competitiva de las organizaciones. Dentro de metodología se utilizó un enfoque descriptivo cuantitativo. Se aplicó un cuestionario que mide la cultura de la innovación, desarrollada por Dobni (2008), y los datos se analizaron en dos fases: análisis de confiabilidad y análisis de ruta utilizando SmartPLS. Se eligió una muestra probabilística, así fueron seleccionados seis empresas (entre micro y pequeñas empresas) del sector aeronáuticos y campo de la tecnología, siendo elegidos intencionalmente dada su importancia económica en las ciudades mencionadas; participando 80 personas, 49 del sector aeronáutico y 31 del sector de tecnología de la información. Los resultados mostraron que hay iniciativa y compromiso en el empleado en el proceso de innovación, Sin embargo, aspectos más subjetivos de la cultura de innovación, como la creatividad, la autonomía y el uso de habilidades por la organización, sigue siendo, en opinión de los empleados, insuficiente.

Ojeda y Ruiz (2013) realizaron un estudio para describir y comparar el clima y cultura organizacional en una pequeña y mediana empresa, utilizando el instrumento de evaluación de clima y cultura en el marco de valores en competencia (MVC) de Hernández y Méndez (2012). El objetivo de este estudio era identificar las diferencias en cuanto a cultura organizacional, existentes entre una pequeña y mediana empresa; constituyendo un esfuerzo

por comprender la relación y el impacto del clima y la cultura organizacional en el contexto laboral mexicano. En esta investigación participaron empresas del sector metalmecánico. Las dimensiones medidas son: bienestar de los empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo al supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, reflexividad, tecnología, claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño. Estas dimensiones están repartidas en cuatro cuadrantes, que representan las diferentes culturas de las organizaciones, el cuadrante de relaciones humanas (clan), relaciones humanas (jerarquía), sistemas abiertos y metas racionales. Ojeda y Ruiz (2013) concluyen haciendo énfasis en que los cuadrantes de relaciones humanas y jerarquía muestran menos movimiento conforme las empresas van creciendo; esto según Ojeda y Ruiz (2013) postulan que puede deberse a la necesidad de los dirigentes de dichas empresas a realizar su gestión a través de estrategias de control (jerarquía) y/o actividades y actitudes paternalistas (clan). De ese modo, sea cual fuere la estrategia según Ojeda y Ruiz (2013), el poco movimiento en esos cuadrantes evidencia el poco crecimiento humano, o al menos, el asimétrico crecimiento de las empresas conforme a las dimensiones de relaciones humanas, con relación a los cuadrantes de sistemas abiertos o de metas racionales.

### **1.2.2. Antecedentes Nacionales**

Guerra (2019) realizó un estudio acerca de los factores relevantes del clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro gimnasios, distrito Ayacucho. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el tipo de investigación aplicada con enfoque cuantitativo, de nivel de investigación descriptivo, de diseño no experimental con corte transversal. La población estuvo conformada por 8 micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro de gimnasios. El cuestionario se aplicó a 42 colaboradores. El instrumento contenía tres dimensiones y cada uno de ellos con sus respectivos indicadores, estos son:

estructura organizacional (compuesto por el indicador de tamaño, estilo de dirección, estructura formal), comportamiento organizacional (productividad, tensiones y estrés, aptitudes y actitudes, motivaciones y expectativas) y relaciones interpersonales (compuesto por el indicador de comunicación, compañerismo y conflictos interpersonales). Los resultados de manera general arrojaron que la estructura organizacional, comportamiento organizacional y las relaciones interpersonales son factores que no son utilizados de la mejor manera en este rubro ya que la falta de un buen diálogo por parte de los dueños hacia los colaboradores hace que estos factores no sean lo más destacados. Los resultados de manera específica tuvo como resultado que referente a la estructura organizacional existe una estructura regular de la entidad tanto en el tamaño y su estructura formal; respecto al comportamiento organizacional se pudo detectar que existe una regular motivación, tensión y estrés, ya que cerca del 50 % de los encuestados manifiestan que están motivados, tensionados y estresados; y por último referente a la dimensión de comunicación arrojó que genera siempre conflictos y dificultad sobre el manejo adecuado de los mismos por parte de los dueños en las discrepancias y conflictos al interior del gimnasio.

Becerra (2018) investigó acerca de la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de las MYPE de San Juan de Lurigancho, caso: Centros de servicio de estética y belleza. Esta investigación estuvo enmarcada dentro del tipo de investigación descriptiva, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo constituida por 440 trabajadores, la muestra fue determinada de manera probabilística; obteniendo, así como resultado tamaño de muestra de 205 trabajadores. Para recolectar los datos respecto al comportamiento de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert. Referente a los indicadores para medir el clima laboral

fue el de recompensa, identidad y cooperación. La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde el (V1) Clima organizacional influencia directa y positivamente en el (V2) Satisfacción laboral del personal de las MYPE (Centros de servicio de estética y belleza) del distrito de San Juan de Lurigancho. Finalmente se concluyó y recomendó que los indicadores de recompensas, identidad y cooperación de clima laboral se puede fortalecer, a fin de mejorar el nivel de satisfacción laboral de su personal.

Por otro lado, Álvarez (2017) realizó un estudio con el propósito de describir las dimensiones de la cultura organizacional que existe en las Mypes del sector textil de la ciudad de Lima, debido al gran volumen de Mypes que la conforman. La recolección de datos para llevar a cabo la investigación tuvo localización en el emporio comercial de Gamarra donde está la mayor cantidad de estas Pymes, según el INEI (2015) contaba con 24,250 Mypes. El método de muestreo fue el probabilístico debido a la población muy extensa, siendo el tamaño de la muestra de 50 Mypes. El diseño de investigación fue no experimental, de corte transversal descriptiva. El instrumento que se utilizó fue el de la teoría de Denison que mide la cultura a través de las dimensiones de Implicancia, consistencia, adaptabilidad y misión. Los resultados mostraron la existencia de una cultura organizacional predominantemente fuerte (la mayoría tuvo un índice mayor al promedio que oscilaba en 3.42 en una escala del 1 al 5) siendo esta un 68% del total de las Mypes, mientras que el 32% tienen una cultura débil pero que se encuentran en proceso de desarrollo de su cultura organizacional.

Castillo (2016) realizó una investigación para determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la competitividad en las micro y pequeñas empresas sector comercio rubro venta de carnes, del distrito de Chimbote, 2016. La investigación fue cuantitativa - correlacional, de diseño no experimental – transversal. Para el recojo de la información se escogió en forma dirigida, una muestra de 48 micro y pequeñas empresas de una población de

48 Mypes, a quienes se les aplicó un cuestionario de 31 preguntas cerradas, mediante la técnica de la encuesta. Las dimensiones que se utilizaron para el estudio de la cultura fue el de normas, hábitos y valores. Los resultados arrojaron que el 68,75% de los representantes recurren a los trabajadores para resolver problemas, el 62,5% de los representantes da recompensa a sus trabajadores con premios sorpresa, el 100% de las micro y pequeñas empresas cuentan con políticas y normas establecidas, el 58,33% de los trabajadores asegura que se les permite apoyar en los planes de mejoramiento, el 83,33% de los trabajadores trabajan en equipo, el 66,67% de los trabajadores perciben un buen clima laboral, el 72,92% de los representantes consideran a su personal competitivo, el 72,92% de los representantes aseguran que la empresa es competitiva, el 100% de las micro y pequeñas empresas se adaptan a los cambios, el 83,33% de los representantes afirman que el trabajo en equipo mejora la competitividad de los trabajadores, el 66,67% de los representantes afirman que un buen clima laboral motiva y compromete más al trabajador y el 100% de los representantes afirman que la cultura organizacional mejora la competitividad. Se concluye que el nivel de cultura organizacional es apreciado como favorable, pero poco fuerte por los trabajadores y microempresarios; por otra parte, la mayoría de los trabajadores perciben un buen clima laboral. Por otro lado, se comprobó que la cultura organizacional mejora la competitividad de las micro y pequeñas empresas, así como también se evidencio la relación en el clima laboral.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el clima y cultura organizacional percibido por colaboradores internos de micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana- 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Realizar ajuste psicométrico del instrumento de obtención de datos: validez de constructo y confiabilidad.
2. Identificar y describir el clima organizacional que perciben los colaboradores internos de micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana - 2020.
3. Identificar y describir la cultura organizacional que perciben los colaboradores internos de micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana - 2020.
4. Elaborar el perfil de clima y cultura organizacional que perciben los colaboradores de las micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana - 2020.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Desde el punto de vista como profesional en Psicología tenemos como objetivo lograr el bienestar psicológico de las personas. Ahora desde el ámbito de psicología organizacional nuestro rol está en mejorar el bienestar psicológico de los colaboradores que forman parte de los equipos de trabajo dentro de una organización. Por esta razón es muy importante realizar un análisis estadístico de cómo se encuentra distribuida la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en nuestro país.

Según el INEI (2017) la PEA ocupada se encuentra en mayor porcentaje en la Mypes (Micro y Pequeñas Empresas), concentrándose el 79,4% del total de la PEA ocupada en nuestro país. Un dato importante es que en Lima Metropolitana se concentra el 54,80% del total de PEA en el Perú. Por lo anteriormente mencionado, se debe prestar una especial atención a las Mypes en nuestro país

Es importante mencionar también que en las Mypes se han realizado pocas investigaciones. Para efectos de nuestra investigación cabe mencionar que los estudios de clima y cultura organizacional son muy escasos, y las pocas que se han realizado lo han ejecutado de

manera separada y de marco teóricos distintos, a pesar de que ambos constructos están muy relacionados.

Por lo anteriormente mencionado, nuestra investigación va dirigido a las micro y pequeñas empresas por la magnitud que representa en nuestro país, así como también por las muy pocas investigaciones de clima y cultura en estas empresas. Además, el clima laboral tiene una relación directa con el bienestar psicológico del colaborador, tal como lo señala Chiang et al. (2017) existe una relación entre la modificación del clima organizacional y la salud psicológica de los colaboradores.

Por todo lo mencionado anteriormente, podemos concluir que el Psicólogo Organizacional puede impactar en la salud de un gran nicho de la población, partiendo de la definición que nos da la OMS (1948), donde nos indica que la salud es un estado de bienestar completo físico, psicológico y social. Nosotros como profesional en Psicología estaríamos impactando en el bienestar psicológico y hasta social.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Base Teórica

#### 2.1.1. Definición de Organización

Una organización es un conjunto de personas que se organizan y dividen actividades para lograr un objetivo común (Chiavenato, 2009).

Asimismo, para Robbins y Judge (2009) la organización es “una actividad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas” (p.6).

Batzán, 1998, citado por Salazar (2008), define a las organizaciones como formaciones sociales complejas y plurales que están articulados por un sistema de significados compartidos.

Schein (1990, citado por López, 1997), también da su concepto y refiere: “la organización es un sistema social integrado por personas, estructuras, valores, procedimientos y la cultura que interactúan con su entorno social, para lograr múltiples propósitos comunes” (p. 15).

Por otro lado, Guerra (2004) la define de la siguiente forma:

La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido (p. 49).

Mazabel (2001), nos da la siguiente definición de organización: “Una formación social articulada orientada a cumplir metas trazadas estableciendo funciones junto con la coordinación de esfuerzos individuales manteniendo relaciones de autoridad entre grupos y supervisando las actividades asignadas” (p. 229).

### **2.1.2. MYPE**

#### **A. Definición**

El ordenamiento jurídico peruano lo define a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), en los siguientes términos:

La Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividad desde extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, 2003, Art. 2°).

#### **B. Características**

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3 de la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, las características de una MYPE son las siguientes:

- a. Por el número total de trabajadores:
  - La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
  - La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.
- b. Por los niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.
- La pequeña empresa: a partir de monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias –UIT.

Es preciso señalar que, el artículo 11 de la Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresa, dispone que la micro y pequeñas empresas deben ubicarse en alguna de las categorías empresariales siguientes, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- **Microempresa:** Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña empresa:** Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.

De acuerdo con lo señalado, la Ley N° 30056 suprime la característica referida al número de trabajadores y únicamente establece como característica el nivel de ventas anuales.

**Tabla 1**

*Características de las MYPE en el Perú*

Características	Ley N° 28015	Ley N° 30056
Por el número total de trabajadores	Microempresa: Abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.  Pequeña empresa: Abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.	Sin efecto.

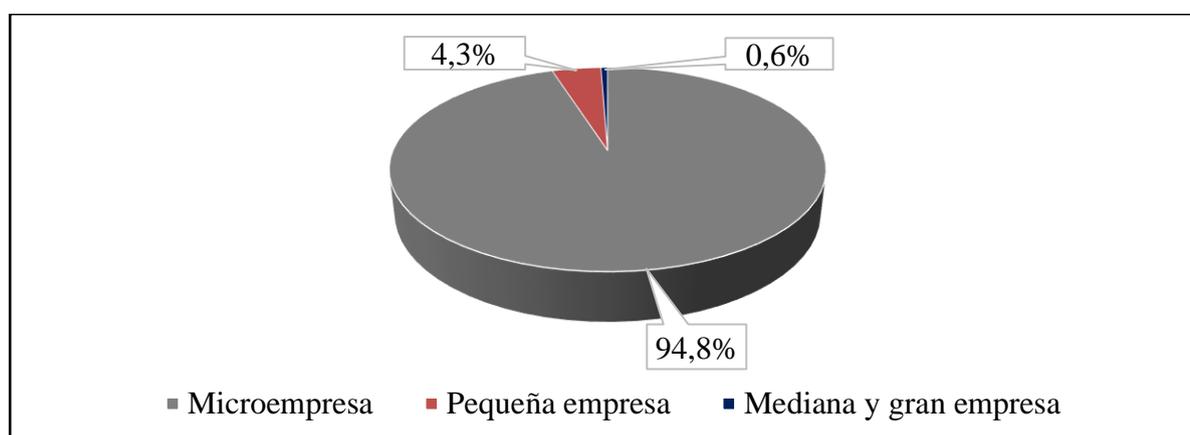
Por los niveles de ventas anuales	Microempresa: Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias –UIT. Pequeña empresa: A partir de monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias –UIT.	Microempresa: Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Pequeña empresa: Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.
-----------------------------------	---	--

## C. Análisis de empresas en el Perú

### 1. Según Segmento Empresarial

#### Figura 1

*Gráfico de la distribución de segmento empresarial en el Perú (INEI, 2017)*

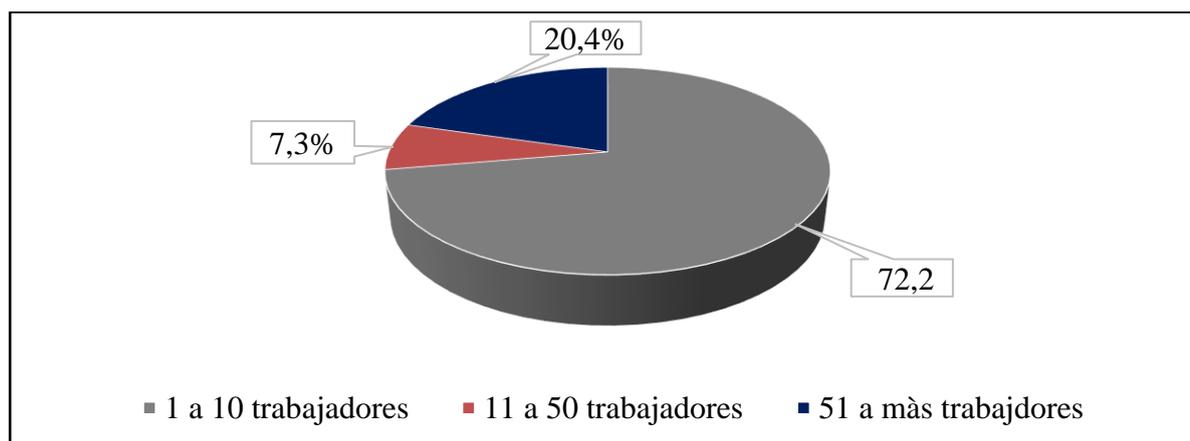


Según estadística levantada por el INEI (2017) se encontró que la microempresa (ventas llegan hasta las 150 UIT) representa el 94,8% del total de empresas en el Perú, las pequeñas empresas (ventas mayores de 150 UIT hasta 1700 UIT) el 4,3%, y por último la mediana y gran empresa (ventas mayores A 1700 UIT) representa el 0,6%, tal y como se indica en la figura 1.

## 2. Según la población económicamente activa (PEA) ocupada

**Figura 2**

*Gráfico de distribución de la población económicamente activa ocupada en el Perú (INEI, 2017).*



La distribución de la PEA ocupada en nuestro país que labora en empresas de 1 a 10 trabajadores es de 72,2%, de 11 a 50 trabajadores es de 7,3% y el de 51 a más trabajadores es de 20,4% (INEI, 2017), tal como está representado en la figura 2.

### D. Importancia

La MYPE en el Perú es muy importante por la cantidad de la PEA ocupada que está dentro de este segmento de empresas, además por las diferentes implicaciones que tiene en nuestra sociedad, tal como lo señala la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (s.f.):

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

Cuando la cultura emprendedora actúa sobre un individuo desarrolla en él, además de los conocimientos y talentos propios de la persona, una característica adicional: la capacidad de ver oportunidades y *aprovecharlas*

La constitución de una MYPE resulta socialmente deseable, por la inversión que realiza en la localidad donde se instala. Esta inversión tiene, además, tres elementos adicionales:

- Generación de empleos directos (es decir dentro de la misma empresa) y empleos indirectos que se generan gracias a la presencia de ésta, como, por ejemplo, gracias a negocios como restaurantes, puestos de periódicos, venta de artesanías, construcciones metálicas, entre otros.
- En segundo lugar, permite a través de la ampliación de la oferta, que se ofrezcan mejores productos a menores precios, es decir un mercado más competitivo.
- En tercer lugar, hace posible que las personas tengan una actividad que les permita asumir retos y obtener logros, es decir “desarrollarse a nivel personal-profesional” (p. 107).

## **2.2. Clima Organizacional**

### **2.2.1. Dificultades en la definición**

Las definiciones de clima organizacional se agrupan en tres posturas o enfoques (Brunet, 2004), estos son:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales (objetivas u objetivistas), este enfoque hace referencia a que el clima organizacional es determinado por el ambiente y que estos van a influir en las conductas de los miembros de la organización. Para esta postura el clima organizacional existe de manera independiente a los individuos, estos últimos lo que hacen es tan solo percibir el clima existente, es por ello por lo que todos los colaboradores tienen percepciones similares.

- Medida perceptiva de los atributos individuales (subjetivas o subjetivistas), esta postura define al clima como elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades del individuo más que con las características de la organización. Es decir, el clima es subjetivo ya que depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable.
- Medida perceptiva de atributos organizacionales (integradora), esta postura es la más aceptada, debido que considera que el clima laboral se forma a partir de la interacción de características de la organización con las de los colaboradores, formando así un conjunto de percepciones que dará paso el clima organizacional.

### **2.2.2. Definiciones**

Actualmente existen diversos puntos de vista al momento de realizar una definición de clima organizacional; como lo señala Parker (2003, citado por Hernández et al. (2012): “no existe un consenso total sobre una definición única” (p. 3).

Acosta et al. (2012, citado por Guerra, 2019) lo define como “conjunto de características y regularidades estables y perdurables en determinado periodo dentro de una organización; expresa la atmósfera emocional imperante en esta” (p.24).

Para Patterson (2005) el clima organizacional es una variable interviniente entra la organización y las conductas de sus miembros.

Hernández et al. (2012) define como “percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera)” (p.4).

Según Molina (s.f.), el clima es un tema complejo, sensible y dinámico a la vez. Es complejo en cuanto abarca gran cantidad de elementos; es sensible, porque cualquiera de ellos puede afectarlos; y es dinámico, porque estos elementos se pueden corregir y mejorar.

Por las diferentes definiciones mencionadas las cuales se complementan, podemos decir que el clima laboral es la percepción colectiva que tiene los colaboradores de las variables de la organización y los procesos humanos; esta percepción se refleja a través de las conductas de cada uno de sus miembros, además que es dinámica porque se puede modificar.

### **2.2.3. Características**

Las principales características de la variable de clima organizacional según Pintado (2011) son:

- a) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b) El clima organizacional es definido por factores del ambiente laboral.
- c) El clima organizacional impacta sobre el comportamiento de los miembros de la organización.
- d) El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- e) Existe una relación directa entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.
- f) Una organización puede tener estabilidad en el clima organizacional, pero sin embargo esta estabilidad puede ser afectada de manera significativa por las decisiones de gestión que se tomen.
- g) El clima organizacional afecta a diversos comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, así como también viceversa, es decir los comportamientos y actitudes que hay afecta al clima laboral.

#### **2.2.4. Importancia**

Según Brunet (2004), la importancia se centra en posibilidad de analizar y diagnosticar el clima debido a tres razones:

- Evaluar las “fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización” (p. 20).
- Iniciar y sostener un “cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones” (p.20).
- Seguir el “desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir” (p.20).

Como podemos concluir es importante realizar un diagnóstico del clima laboral, a fin de ejecutar un plan de acción que permita medidas correctivas para la mejora del clima laboral, así como también buscar mecanismos que prevean los posibles problemas que puedan surgir.

Brunet (2004) considera que “el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar los más eficazmente posible su organización” (p.20).

#### **2.2.5. Consecuencias**

El clima laboral es muy importante en las organizaciones por las consecuencias que estas traen en los colaboradores y en la propia organización. Diferentes autores aportan acerca de las consecuencias que tiene como se señala a continuación:

Chiang et al. (2017) encontró que existe una relación directa entre el clima organizacional y el bienestar psicológico del colaborador; es decir que un clima laboral

favorable va a repercutir de manera positiva en el bienestar psicológico del colaborador, mientras que un clima laboral desfavorable será totalmente opuesto, repercutiendo de manera negativa en el bienestar psicológico.

Uribe (2014, citado por Guerra, 2019) indica que el clima organizacional influye en el grado de desempeño que tienen los colaboradores, por ello indica que el clima organizacional debe ser adecuado para elevar la productividad.

Martínez (2003) menciona que el clima organizacional determina como los individuos perciben el ambiente de trabajo, rendimiento personal y el grado de satisfacción siendo parte de la organización en la cual laboran.

Por otro lado, desde el punto de vista de impacto en la organización por el manejo de un buen o mal clima organizacional tenemos los aportes de Sánchez, Aguirre y Martínez, 2012, citado por Guerra (2019) donde hace mención que el clima organizacional positivo o negativo repercutirá, según sea el caso, en el nivel de ganancias en el negocio, productividad a nivel organizacional y en los objetivos que la empresa se ha trazado.

Pintado (2011) señala que:

Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Dentro de las consecuencias positivas, a continuación, nombraremos las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, creatividad y proactividad. Respecto de las consecuencias negativas, entre otras, señalamos las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplina, falta de responsabilidad;

reactividad, autoconflicto, huelgas, sabotajes, parasitismo, conformismo, frustraciones, entre otros. (p. 313).

## **2.3. Cultura Organizacional**

### **2.3.1. Generalidades**

Existen diferentes ramas que han estudiado el término cultura lo que han permitido ampliar el conocimiento de esta variable. Entre las disciplinas que han aportado tenemos la antropología, sociología y psicología.

En antropología tenemos el aporte de Frost (2009, citado por Velasco et al., 2013) donde señala que la cultura es aquella parte del medio ambiente que ha sido creada por el hombre como un instrumento de supervivencia.

Con respecto a la sociología tenemos a Fischer (1992, citado por Austin, 2000) en la que define como: “el progreso intelectual y social del hombre en general, de las colectividades, de la humanidad”. En general se usa el concepto de cultura en su acepción sociológica, cuando el hablante se refiere a la suma de conocimientos compartidos por una sociedad y que utiliza en forma práctica o guarda en la mente de sus intelectuales. Es decir, al total de conocimientos que posee acerca del mundo o del universo, incluyendo todas las artes, las ciencias exactas (matemáticas, física, química, etc.) las ciencias humanas (economía, psicología, sociología, antropología, etc.) y filosofía. Teniendo presente que por mucho que ese pueblo o sociedad sepa del universo, siempre hay áreas de conocimiento que no posee o desconoce. Por ellos es justamente el sentido sociológico el que usa los agentes del gobierno, la planificación o la política cuando proponen planes "para desarrollar la cultura nacional".

Por otro lado, desde el punto de vista de la psicología tenemos a Fischer (1992, citado por Austin, 2000) en la que hace mención al libro de Freud “El Malestar de la Cultura” en la

que hace mención a que la cultura humana comprende, por una parte, todo el saber y el poder adquirido por los hombres para dominar las fuerzas de la naturaleza; para el psicoanálisis, la cultura se constituye por todas aquellas presiones intrapsíquicas, ya sean de origen social o colectivas, que en un momento dado detienen la libre expresión del ego y por lo tanto afectan a la personalidad.

### **2.3.2. Definición**

Para Jacques (1951, citado por Chiavenato, 2009) “es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben de aprenderla y aceptarla” (p. 124).

Una definición más integral acerca de cultura menciona que es un “conjunto de valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten” (Chiavenato, 2009, p.120).

Por otro lado, más relacionado como herramienta de adaptación, tenemos el aporte de Schein (1988) en la que define como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p.24). Complementando la idea, tenemos el aporte de Hernández et al. (2012) que menciona: “la cultura moldea la manera en cómo las personas actúan y se relacionan e influye fuertemente las formas en que se hace el trabajo” (p.7).

Por último, para Muro, 2008, citado por Hernández et al. (2012) “es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones” (p.7).

Con todo lo mencionado se puede concluir que la cultura organizacional es un conjunto de valores, código de conductas, costumbres, políticas de trabajo que son compartidos por los miembros de una organización. Y que son utilizados como recurso estratégico para contribuir

a la supervivencia, adaptación y competitiva de la organización, a través de la regularización de las conductas y así facilite el cumplimiento de los objetivos que en ese momento se haya establecido la organización.

### **2.3.3. Características**

Según el aporte de Luthans (2002, citado por Chiavenato, 2009) manifiesta que la cultura organizacional tiene seis características principales, estas son:

1. 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.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
4. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
5. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
6. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
7. Clima Organizacional. La “sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores” (p.126).

La cultura organizacional tiene características propias dentro de cada empresa, estas características son compartidas por los miembros de la organización a la cual pertenecen, y que se manifiestan a través de la conducta por medio del lenguaje, normas, valores, filosofía y reglas.

#### **2.3.4. Función**

Las funciones que tiene la cultura organizacional dentro de las empresas son diversas, tal como lo señala Robbins (2013), estos son:

1. Establece las diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmite sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de compromiso con algo que más allá que el mero interés individual.
4. Ayuda a mantener unida a la organización al proveer estándares de lo que debería decir y hacer los trabajadores.
5. Sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y comportamiento de los empleados.

#### **2.3.5. Clasificación**

Robbins (2013) menciona que la cultura organizacional se puede clasificar en dos, y esto dependerá si la mayoría o minoría de los colaboradores de la empresa comparten la idea de la misión y los valores fundamentales. Estas dos clasificaciones de cultura son:

**Cultura fuerte:** hace referencia a que la mayoría de los empleados comporten la idea de los valores fundamentales de la organización. Cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento. Esto trae una seria de ventaja, ya que los colaboradores saben

exactamente qué es lo que la organización espera de ellos, alineados así a la estrategia que pueda tener la organización en ese momento.

**Cultura débil:** en este tipo de cultura encontramos que las opiniones de acerca de los valores fundamentales que tiene la organización varían mucho entre los colaboradores, pudiendo traer desventaja en la organización ya que los colaboradores no saben con precisión acerca de que espera la empresa de ellos.

## **2.4. Clima y Cultura Organizacional**

### **2.4.1. Relación del Clima con la Cultura Organizacional**

Históricamente, los estudios del clima se han traslapado con los de cultura en el sentido de que ambos tipos de investigación examinan el fenómeno organizacional (Virtanen, 2000, citado por Hernández et al, 2012). La variable de clima y cultura tiene conceptos relativamente semejantes, ya que ambos describen la experiencia de los empleados respecto a sus organizaciones (Bunch, 2007, citado por Hernández et al., 2012). Es importante identificar con claridad la diferenciación que hay entre ambas variables, así como también determinar la relación que existen entre ellas.

Ashforth (1985, citado por Chiang et al., 2010) entiende que existe una diferencia real entre la cultura que es considerado como creencias compartidas y el clima como percepciones compartidas. Además, señala que el acompañante es el clima, mientras que la cultura con sus creencias y valores compartidos, es la que dirige.

Poole (1985, citado por Chiang et al., 2010) observa otra manera de ver la relación cultura y clima, en la cual el clima es la valoración de los elementos de la cultura en un momento dado y que sirve como indicador para permitir detectar si la orientación de la cultura es adecuada o no.

La cultura influye en la orientación de los colaboradores hacia los demás, el trabajo y el ambiente; mientras que el clima se despliega conforme colaboradores lo experimentan, es decir que el clima vendría ser una expresión de la cultura (Denison, 1996; Patterson et al., 2005; citado por Hernández et al., 2012).

En otras palabras, la relación de clima y cultura se pueden entender el “ser” y “estar” de la organización (Olaz y Ortiz, 2009). Entendiendo a la cultura como “el ADN de las organizaciones” (Chiavenato, 2019, p. 119).

Como se puede observar hay diferentes autores que mencionan la vinculación del clima con la cultura, indicando que el clima es la expresión de la cultura. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones abordan el estudio de estas dos variables desde marco teóricos distintos, es por esto que la presente investigación se tomar el aporte de Hernández y Méndez (2012) que mide estas variables bajo un mismo marco teórico, tomando así el Modelo de valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006) para esta medición.

#### **2.4.2. Modelos de Valores en Competencia**

El MVC fue desarrollada en un primer momento con la finalidad de encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas, a través de preguntas como: ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva, ¿qué indicadores tiene en mente? (Cameron y Quinn, 2011, citados por Hernández et al., 2012).

El modelo de los Valores en Competencia considera dos dimensiones según Hernández et al. (2012), estos son: 1) flexibilidad, discreción y dinamismo *versus* estabilidad, orden y control; y 2) orientación interna, integración y unidad *versus* orientación externa, diferenciación y

rivalidad. El cruce de estas dimensiones crea cuatro subdominios culturales tal y como se aprecia en la figura 3.

### Figura 3

*Modelo de los Valores en Competencia (MVC, Cameron y Quinn, 2011, citados por Hernández et al., 2012)*



El modelo recibió este nombre porque los criterios dentro de los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios (Hernández et al., 2012). Hay que tener en cuenta que los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero también que a la vez sean estables y controladas (Hernández et al., 2012). Los subdominios en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones (Cameron y Quinn, 2011, citado por Hernández et al., 2012). Las empresas no tienen en su totalidad un solo tipo de dimensión o cultura, tal como lo señala Hernández et al. (2012) “la mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante; esto significa que no se trata de un modelo tipológico, sino topológico” (p.11).

## **A. Cultura Clan**

Surgió el concepto en los años sesenta y principios de los setenta después de estudiar a algunas firmas japonesas (Cameron y Quinn, 2011, citados por Hernández et al., 2012). Estos tipos de cultura se caracterizan porque presentan una especial atención en el recurso humano, tal es así que recibe su nombre porque es muy similar al tipo de estructura familiar (Hernández et al., 2012). “Sus miembros se perciben más bien como una familia extensa que como entidades económicas” (Cameron y Quinn, 2011, citados por Hernández et al., 2012, p.11).

El éxito organizacional en estas empresas está definido en términos de clima organizacional y la preocupación por la gente (Hernández et al., 2012). Es por esto que los valores que existen están relacionada a trabajo en equipo, compromiso, etc.

El estilo de dirección que se maneja es en base su estrategia en el consenso y la participación, siendo la gerencia de vital importancia ya que fomentará que los “Los líderes actúan como mentores y con elementos paternalistas” (Hernández et al., 2012, p. 11).

## **B. Cultura Jerárquica.**

Estos tipos de cultura encontraremos en aquellas organizaciones que buscan la eficiencia en sus procesos, es por esto por lo que “la cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por un lugar de trabajo estructurado y formalizado, y múltiples niveles jerárquicos; ahí los procedimientos gobiernan a los empleados” (Hernández et al., 2012, p.12). Estos tipos de empresa se perciben como burocráticos.

El éxito de una organización estará en función de líneas claras en la toma de decisiones la autoridad, las reglas estandarizadas y los procedimientos, así como el control (Hernández et al., 2012); es por esto por lo que uno de los valores más importantes dentro de estas organizaciones es acatamiento a las normas.

Estilo de dirección dentro de estas organizaciones se caracteriza por fomentar el control de los diferentes procesos, es por esta razón que “los líderes efectivos deben de ser adecuados coordinadores y organizadores” (Hernández et al., 2012, p. 12).

### **C. Cultura Adhocrática.**

Antes de pasar en el contexto en el que nos encontramos hubo una etapa de transición entre la era industrial y la era de la información y según Cameron y Quinn (2011, citados por Hernández et al., 2012) es el momento en el que surge la cultura adhocrática. Esta cultura nace en empresas que tiene mayor susceptibilidad a los cambios constantes que hay en el entorno producto de la tecnología, es por esta razón que una de las características que toman estas organizaciones como un medio de adaptación a este entorno es caracterizarse por “fomentar un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor” (Cameron y Quinn, 2011, citados por Hernández et al., 2012., p. 13).

El éxito de una organización está definido en términos de iniciativas innovadoras y pioneras (Hernández et al., 2012). Es por esto que los valores que están presentes en la organización son el compromiso a la innovación y el cambio continuo.

Los líderes en estas organizaciones son personas que asumen riesgos, buscan estar a la vanguardia. Es por eso que “un liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado a retos y amenazas” (Cameron y Quinn, 2011, citado por Hernández et al., 2012., p. 13). Estos líderes buscaras que las personas que formen parte de su equipo, sean innovadores, creativas y que no le tengan miedo al cambio.

### **D. Cultura de Mercado**

Estos tipos de organizaciones se caracterizan por que están orientado al medio externo y se enfoca a las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores (Hernández et al.2012).

El éxito en estas organizaciones está en función de “participación y penetración del mercado; dejar atrás a la competencia y el liderazgo en el mercado resulta vital” (Hernández et al., 2012, p.14). Es por eso que los valores en estas organizaciones, que van a permitir el logro de los objetivos, son la competitividad y productividad.

Los líderes en estas organizaciones son ambiciosos ya que tiene como objetivos tener la mayor parte del mercado, es por eso que “los líderes son asertivos, competitivos, pensantes y demandantes” (Hernández et al., 2012, p.14). En estos tipos de organizaciones se espera personas comprometidas con las metas que se han establecido.

Según Cameron y Quinn, 2011 (citados por Hernández et al., 2012), las premisas fundamentales de la cultura de mercado son: a) el ambiente externo no es benigno sino hostil; b) los consumidores son sensibles y están interesados en el costo del producto o servicio (el valor agregado es importante); c) la compañía está inmersa en el negocio de incrementar su posición competitiva; y d) la tarea mayor de la gerencia es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. Para ello, se necesita de propósitos claros y una estrategia agresiva.

### **2.4.3. Modelo de Valores en Competencia y su vinculación con las Dimensiones del Clima Organizacional**

El primero en realizar una investigación acerca de Modelos de Valores en Competencia y su vinculación con las dimensiones de clima organizacional fue Patterson et al. (2005), para esto desarrollaron y validaron una medida multidimensional del clima organizacional, a la que nombraron la Medida del Clima Organizacional OCM. En esta investigación se demostró que

existe una relación entre los constructos de clima y cultura, ya que se encontró que el instrumento construido fue válido y confiable (Hernández & Méndez, 2012).

Para poder construir este instrumento Patterson et al. (2005, citado por Hernández et al., 2012) revisaron la literatura de clima organizacional del periodo del año 1960 al año 2000, luego de esto seleccionaron aquellas variables que se repetían o eran más utilizadas y que encajaban en el modelo de valores en competencia sin relativa ambigüedad en uno de los cuadrantes. Paterson et al. (2005, citado por Hernández y Méndez, 2012) propuso una serie de dimensiones para cada uno de estos cuadrantes, estos fueron:

En el caso del cuadrante que representa el modelo de relaciones humanas (Quinn y Rohrbaugh, 1983) o cultura tipo clan (Cameron y Quinn, 2006) fueron: bienestar de los empleados, autonomía, participación-involucramiento, énfasis en el entrenamiento, integración y soporte del supervisor (Méndez, 2008).

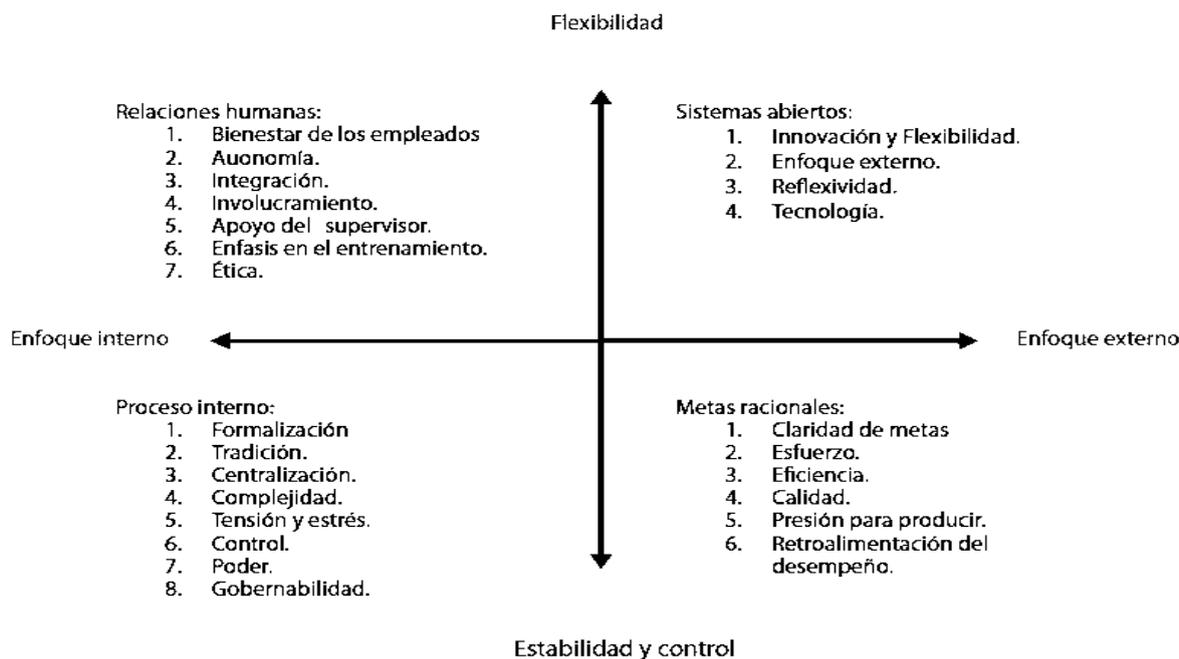
Los elementos que componen el modelo de proceso interno (Quinn y Rohrbaugh, 1983) o jerarquía (Cameron y Quinn, 2006) fueron: la formalización y la tradición (Méndez, 2008).

El cuadrante que representa a los sistemas abiertos (adhocracia) se ve reflejado mediante las dimensiones de innovación y flexibilidad, enfoque exterior y reflexividad (Hernández-Sampieri, 2008).

Para concluir, la orientación esencial del cuadrante de objetivos racionales u organización de mercado se caracteriza a través de las dimensiones de claridad de metas, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño (Patterson *et al.*, 2005) (p.26).

#### **Figura 4**

*Visualización de variables potenciales del clima organizacional en el marco del Modelo de Valores en Competencia (Hernández-Sampierii, 2008, citado por Hernández y Méndez, 2012).*



Hernández (2008, citado por Hernández y Méndez, 2012) propuso algunas dimensiones adicionales a la de Paterson et al. (2005), estos fueron: ética (en el cuadrante de Cultura Clan), centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad (en el cuadrante de Cultura Jerárquica) y tecnología (en el cuadrante de Cultura Adhocrática).

Hernández y Méndez (2012) siguen con la línea de investigación de Hernández (2008) y realiza una exploración factorial de clima y cultura organizacional en el marco de valores en competencia. A fin de aumentar su confiabilidad y validez se quitaron 28 reactivos quedando así 67, así como también se eliminaron algunas variables estas fueron: formalización, tradición, enfoque externo, eficiencia y presión para producir.

Robfer (2006) define cada uno de las dimensiones o variables que figuran dentro de cada uno de los cuadrantes o culturas, estas son:

Cuadrante de relaciones humanas o cultura clan

- 1) Bienestar de los empleados: es la magnitud en que una organización se valora y preocupa por sus empleados

- 2) Autonomía: el diseño de trabajos de tal modo que se les otorga a los empleados un amplio rango para decidir aspectos laborales (Baard et al., 2004).
- 3) Participación: la influencia de los empleados sobre la toma de decisiones (Patterson et al., 2005).
- 4) Comunicación: el grado en que se comparte libremente la información a través de la organización (Patterson et al., 2005).
- 5) Énfasis en el entrenamiento: la preocupación por desarrollar las habilidades de los empleados (Patterson et al., 2005).
- 6) Integración: el grado de confianza y cooperación entre departamentos (Hernández Sampieri, 2004).
- 7) Soporte del supervisor (o superior inmediato): la medida en que los empleados experimentan apoyo y entendimiento por parte del supervisor (Eisenberger et al., 2002).

#### Cuadrante de proceso interno o cultura jerárquica

- 1) Formalización: la preocupación por reglas formales y procedimientos (Hall, 1991).
- 2) Tradición: el grado en que se valora el establecimiento de maneras de hacer las cosas o ejecutar acciones (Patterson et al., 2005).
- 3) Centralización: medio en las que se hace distintas coordinaciones que impactara en la toma de decisiones.
- 4) Complejidad: se encuentra en los distintos mecanismos para las estrategias en la organización
- 5) Tensión y Estrés: variable que impacta en la gestión interna en una organización
- 6) Control: Hace referencia a los procedimientos que se establecen en una organización, a fin de que permite el control para el despliegue de sus actividades.
- 7) Poder: hace referencia la autonomía para las decisiones

#### Cuadrante de sistemas abiertos o cultura de adhocrática

- 1) Flexibilidad: una orientación hacia el cambio (Patterson et al., 2005).
- 2) Innovación: el grado de apoyo y ánimo para generar nuevas ideas y visiones creativas (Patterson et al., 2005).
- 3) Enfoque exterior o externo: la medida en la cual la organización es responsable de las necesidades del consumidor o cliente y el mercado en general.
- 4) Reflexividad: la preocupación por revisar y reanalizar los objetivos, estrategias y los procesos de trabajo, con la finalidad de adaptarse al ambiente más global (Patterson et al., 2005).

#### Cuadrante racional de metas o cultura de mercado

- 1) Claridad de metas organizacionales: el interés por definir con precisión, transparencia y luminosidad las metas de la empresa o institución (Patterson et al., 2005).
- 2) Esfuerzo: la voluntad y dedicación de los empleados para alcanzar las metas organizacionales (Patterson et al., 2005).
- 3) Eficiencia: la importancia asignada a la eficiencia de los empleados y a la productividad en el trabajo (Patterson et al., 2005).
- 4) Calidad: importancia que se le da a la calidad en la producción de bienes o servicios
- 5) Presión para producir: el grado en que se apremia a los empleados para cumplir objetivos.
- 6) Retroalimentación del desempeño: monitoreo del despliegue de las funciones de los colaboradores y retroalimentación del mismo, a fin de lograr en estos la mejora continua.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo descriptiva analítica. Hernández et al. (2010) afirman que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El diseño es no experimental. Kerlinger (2004) afirma que la investigación no experimental es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de la relación entre variables se hacen, sin una intervención directa a partir de la variación concomitante de la variables dependientes e independientes. Asimismo, es de corte transversal, porque el estudio se realizó en un espacio de tiempo determinado.

#### **3.2. Ámbito Temporal y Espacial**

La aplicación de las encuestas para la investigación se inició en setiembre de 2019 hasta febrero de 2020, en los trabajadores de las micro y pequeñas empresas manufactureras que son objeto de estudio. Las empresas se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana.

#### **3.3. Variables**

##### **3.3.1. Clima Organizacional**

De acuerdo con Schneider et al. (2011, citado por Hernández et al., 2012):

La mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio

interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (p. 3)

### 3.3.2. Cultura Organizacional

Según Muro (2008), la cultura es un recurso estratégico para la continuidad y permanencia de las empresas.

## 3.4. Población y muestra

### 3.4.1. Población

La población estuvo conformada por 181 colaboradores operativos, distribuidos en 7 microempresas y 3 en pequeñas empresas de Lima Metropolitana, cuyas edades oscilan están en un rango de 18 a 55 años, conformados por hombres y mujeres.

### 3.4.2. Muestra

El muestreo es de tipo censal dado que se evaluó al 100% de la población investigada y por el tiempo de servicios quedo conformada en 162 trabajadores, se consideró aquellos colaboradores que tenían una antigüedad de tres meses.

**Tabla 2**

*Distribución de la muestra*

Micro empresas	Rubro	Cantidad de trabajadores
Micro empresa 1	Manufacturera	10
Micro empresa 2	Manufacturera	9
Micro empresa 3	Manufacturera	8
Micro empresa 4	Manufacturera	9
Micro empresa 5	Manufacturera	9
Micro empresa 6	Manufacturera	10

Micro empresa 7	Manufacturera	10
Total de la muestra de micro empresas		65
Pequeña empresa 1	Manufacturera	38
Pequeña empresa 2	Manufacturera	26
Pequeña empresa 3	Manufacturera	33
Total de la muestra de pequeñas empresas		97
Total de la muestra ( <i>n</i> )		162

### 3.5. Instrumento

El instrumento que se utilizó fue la Escala de Clima y Cultura Organizacional, elaborada por Hernández y Méndez (2012).

De acuerdo con el estudio realizado por Hernández y Méndez (2012), se determinó que la Escala posee un coeficiente alfa de Cronbach de .909; lo que indica una alta consistencia interna. Además, determinaron la medida de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett, cuyos respectivos valores fueron de .933 y 19047.123, ambos significativos; por lo cual utilizaron el Análisis Factorial para establecer la validez del instrumento, aportando evidencia a favor de la validez del modelo en función de los elementos del clima organizacional.

Las opciones de respuesta de la Escala son del tipo Likert: tres respuestas negativas (nunca, rara vez y a veces) y tres positivas (regularmente, frecuentemente y siempre). El puntaje mínimo es cero y el máximo 5.

A continuación, se detallan los cuadrantes y las variables relacionadas:

- a. Cuadrante de cultura de clan (asociado con el enfoque administrativo de las relaciones humanas): bienestar de sus empleados, autonomía, integración, involucramiento, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento y ética.
- b. Cuadrante de cultura jerárquica (vinculado con el enfoque administrativo del proceso interno): centralización, complejidad, tensión y estrés, control, poder y gobernabilidad.

- c. Cuadrante de cultura u organización adhocrática (asociado con el enfoque administrativo de los sistemas): innovación y flexibilidad, reflexividad y tecnología.
- d. Cuadrante que corresponde a la organización o cultura de mercado (que representa al enfoque administrativo de las metas racionales): claridad de metas, esfuerzo, calidad y retroalimentación del desempeño.

En la Tabla 3, se menciona la distribución de los ítems por cada dimensión de clima laboral y tipo de cultura del instrumento.

**Tabla 3**

*Distribución de ítems*

Factor	Clima Laboral	Cultura Organizacional	Ítems
1	Bienestar de los empleados	1. Clan	4, 44, 49, 63
2	Autonomía		56
3	Integración		8, 21, 28
4	Involucramiento		6, 29, 35, 42, 43, 47
5	Apoyo del supervisor		1, 15, 17, 23, 25, 32, 45, 53
6	Énfasis en el entrenamiento		13
7	Ética		26
8	Centralización	2. Jerárquica	24, 33, 52
9	Complejidad		2, 22, 36, 64
10	Tensión y estrés		3, 20, 39, 66
11	Control		5, 19, 40, 57
12	Poder		7, 18, 41, 61
13	Gobernabilidad		9, 48, 62, 67
14	Innovación y flexibilidad	3. Adhocrática	12, 34, 37, 38, 46, 55, 59
15	Reflexividad		27, 31
16	Tecnología		11, 50
17	Claridad de metas	4. Mercado	10, 30, 58, 65
18	Esfuerzo		14, 54
19	Calidad		60

### 3.5.1. Segmentación por quintiles

Para efectos de la presente investigación se establecieron niveles de diagnósticos por quintiles (cinco niveles de 20% cada uno) planteado por Díaz-Hamada (2018)

#### A. Clima Organizacional

- Puntaje máximo a obtenerse: 67 ítems X 5 puntos = 335 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 67 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 335 puntos.

	Rango	Nivel de Clima Organizacional
1	0 - 67	Deficiente desarrollo
2	68 - 134	Bajo desarrollo
3	135 - 201	Moderado desarrollo
4	202 - 268	Alto desarrollo
5	269 - 335	Excelente desarrollo

#### B. Dimensiones del Clima Organizacional

##### 1. Integración

- Puntaje máximo a obtenerse: 3 ítems X 5 puntos = 15 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 3 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 15 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Integración
1	0 - 3	Deficiente desarrollo
2	4 - 6	Bajo desarrollo

3	7 - 9	Moderado desarrollo
4	10 - 12	Alto desarrollo
5	13 - 15	Excelente desarrollo

## 2. Involucramiento

- Puntaje máximo a obtenerse: 6 ítems X 5 puntos = 30 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 6 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 30 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Involucramiento
1	0 - 6	Deficiente desarrollo
2	7 - 12	Bajo desarrollo
3	13 - 18	Moderado desarrollo
4	19 - 24	Alto desarrollo
5	25 - 30	Excelente desarrollo

## 3. Bienestar de los Empleados

- Puntaje máximo a obtenerse: 4 ítems X 5 puntos = 20 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 4 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 20 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Bienestar de los Empleados
1	0 - 4	Deficiente desarrollo
2	5 - 8	Bajo desarrollo
3	9 - 12	Moderado desarrollo
4	13 - 16	Alto desarrollo
5	17 - 24	Excelente desarrollo

## 4. Apoyo del Supervisor

- Puntaje máximo a obtenerse: 8 ítems X 5 puntos = 40 puntos.

- Puntaje mínimo a obtenerse: 8 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 40 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Apoyo del Supervisor
1	0 - 8	Deficiente desarrollo
2	9 - 16	Bajo desarrollo
3	17 - 24	Moderado desarrollo
4	25 - 32	Alto desarrollo
5	33 - 40	Excelente desarrollo

### 5. Énfasis en el Entrenamiento

- Puntaje máximo a obtenerse: 1 ítems X 5 puntos = 5 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 1 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 5 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Énfasis en el Entrenamiento
1	0 - 1	Deficiente desarrollo
2	1.1 - 2	Bajo desarrollo
3	2.1 - 3	Moderado desarrollo
4	3.1 - 4	Alto desarrollo
5	4.1 - 5	Excelente desarrollo

### 6. Ética

- Puntaje máximo a obtenerse: 1 ítems X 5 puntos = 5 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 1 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 5 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Ética
1	0 - 1	Deficiente desarrollo
2	1.1 - 2	Bajo desarrollo

3	2.1 - 3	Moderado desarrollo
4	3.1 - 4	Alto desarrollo
5	4.1 - 5	Excelente desarrollo

#### 7. Autonomía

- Puntaje máximo a obtenerse: 1 ítems X 5 puntos = 5 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 1 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 5 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Autonomía
1	0 - 1	Deficiente desarrollo
2	1.1 - 2	Bajo desarrollo
3	2.1 - 3	Moderado desarrollo
4	3.1 - 4	Alto desarrollo
5	4.1 - 5	Excelente desarrollo

#### 8. Gobernabilidad

- Puntaje máximo a obtenerse: 4 ítems X 5 puntos = 20 puntos
- Puntaje mínimo a obtenerse: 4 ítems X 0 puntos = 0 puntos
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 20 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Gobernabilidad
1	0 - 4	Deficiente desarrollo
2	5 - 8	Bajo desarrollo
3	9 - 12	Moderado desarrollo
4	13 - 16	Alto desarrollo
5	17- 24	Excelente desarrollo

#### 9. Poder

- Puntaje máximo a obtenerse: 4 ítems X 5 puntos = 20 puntos.

- Puntaje mínimo a obtenerse: 4 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 20 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Poder
1	0 - 4	Deficiente desarrollo
2	5 - 8	Bajo desarrollo
3	9 - 12	Moderado desarrollo
4	13 - 16	Alto desarrollo
5	17 - 24	Excelente desarrollo

#### 10. Control

- Puntaje máximo a obtenerse: 4 ítems X 5 puntos = 20 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 4 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 20 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Control
1	0 - 4	Deficiente desarrollo
2	5 - 8	Bajo desarrollo
3	9 - 12	Moderado desarrollo
4	13 - 16	Alto desarrollo
5	17 - 24	Excelente desarrollo

#### 11. Tensión y Estrés

- Puntaje máximo a obtenerse: 4 ítems X 5 puntos = 20 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 4 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 20 puntos.

	Rango	Nivel de la Dimensión de Tensión y Estrés.
1	0 - 4	Permitido
2	5 - 8	Leve

3	9 - 12	Moderado
4	13 - 16	Alto
5	17 - 24	Muy alto

## 12. Complejidad

- Puntaje máximo a obtenerse: 4 ítems X 5 puntos = 20 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 4 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 20 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Complejidad	
1	0 - 4	Deficiente desarrollo
2	5 - 8	Bajo desarrollo
3	9 - 12	Moderado desarrollo
4	13 - 16	Alto desarrollo
5	17 - 24	Excelente desarrollo

## 13. Centralización

- Puntaje máximo a obtenerse: 3 ítems X 5 puntos = 15 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 3 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 15 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Centralización	
1	0 - 3	Deficiente desarrollo
2	4 - 6	Bajo desarrollo
3	7 - 9	Moderado desarrollo
4	10 - 12	Alto desarrollo
5	13 - 15	Excelente desarrollo

## 14. Tecnología

- Puntaje máximo a obtenerse: 2 ítems X 5 puntos = 10 puntos.

- Puntaje mínimo a obtenerse: 2 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 10 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Tecnología
1      0 - 2	Deficiente desarrollo
2      3 - 4	Bajo desarrollo
3      5 - 6	Moderado desarrollo
4      7 - 8	Alto desarrollo
5      9 - 10	Excelente desarrollo

#### 15. Reflexibilidad

- Puntaje máximo a obtenerse: 2 ítems X 5 puntos = 10 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 2 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 10 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Reflexibilidad.
1      0 - 2	Deficiente desarrollo
2      3 - 4	Bajo desarrollo
3      5 - 6	Moderado desarrollo
4      7 - 8	Alto desarrollo
5      9 - 10	Excelente desarrollo

#### 16. Innovación y Flexibilidad

- Puntaje máximo a obtenerse: 7 ítems X 5 puntos = 35 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 7 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 35 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Innovación y Flexibilidad
1      0 - 7	Deficiente desarrollo
2      8 - 14	Bajo desarrollo

3	15 - 21	Moderado desarrollo
4	22 - 28	Alto desarrollo
5	29 - 35	Excelente desarrollo

#### 17. Claridad de Metas

- Puntaje máximo a obtenerse: 4 ítems X 5 puntos = 20 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 4 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 20 puntos.

Rango	Nivel de la dimensión de Claridad de Metas	
1	0 - 4	Deficiente desarrollo
2	5 - 8	Bajo desarrollo
3	9 - 12	Moderado desarrollo
4	13 - 16	Alto desarrollo
5	17 - 24	Excelente desarrollo

#### 18. Esfuerzo

- Puntaje máximo a obtenerse: 2 ítems X 5 puntos = 10 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 2 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 10 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Esfuerzo	
1	0 - 2	Deficiente desarrollo
2	3 - 4	Bajo desarrollo
3	5 - 6	Moderado desarrollo
4	7 - 8	Alto desarrollo
5	9 - 10	Excelente desarrollo

#### 19. Retroalimentación del Desempeño

- Puntaje máximo a obtenerse: 2 ítems X 5 puntos = 10 puntos.

- Puntaje mínimo a obtenerse: 2 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 10 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Retroalimentación del Desempeño	
1	0 - 2	Deficiente desarrollo
2	3 - 4	Bajo desarrollo
3	5 - 6	Moderado desarrollo
4	7 - 8	Alto desarrollo
5	9 - 10	Excelente desarrollo

## 20. Calidad

- Puntaje máximo a obtenerse: 1 ítems X 5 puntos = 5 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 1 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 5 puntos.

Rango	Nivel de la Dimensión de Calidad	
1	0 - 1	Deficiente desarrollo
2	1.1 - 2	Bajo desarrollo
3	2.1 - 3	Moderado desarrollo
4	3.1 - 4	Alto desarrollo
5	4.1 - 5	Excelente desarrollo

## C. Tipos de cultura

### a. Clan

- Puntaje máximo a obtenerse: 24 ítems X 5 puntos = 120 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 24 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 120 puntos.

Rango	Nivel de Cultura Clan	
1	0 - 24	Deficiente desarrollo

2	25 - 48	Bajo desarrollo
3	49 - 72	Moderado desarrollo
4	73 - 92	Alto desarrollo
5	93 - 120	Excelente desarrollo

#### b. Jerárquica

- Puntaje máximo a obtenerse: 23 ítems X 5 puntos = 115 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 23 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 115 puntos.

Rango	Nivel de Cultura Jerárquica	
1	0 - 23	Deficiente desarrollo
2	24 - 46	Bajo desarrollo
3	47 - 69	Moderado desarrollo
4	70 - 92	Alto desarrollo
5	93 - 115	Excelente desarrollo

#### c. Adhocrática

- Puntaje máximo a obtenerse: 11 ítems X 5 puntos = 55 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 11 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 55 puntos.

Rango	Nivel de Cultura Adhocrática	
1	0 - 11	Deficiente desarrollo
2	12 - 22	Bajo desarrollo
3	23 - 33	Moderado desarrollo
4	34 - 44	Alto desarrollo
5	45 - 55	Excelente desarrollo

#### d. Mercado

- Puntaje máximo a obtenerse: 9 ítems X 5 puntos = 45 puntos.
- Puntaje mínimo a obtenerse: 9 ítems X 0 puntos = 0 puntos.
- Distribución de los puntajes están en un rango de 0 a 45 puntos.

Rango	Nivel de Cultura de Mercado
1      0 - 9	Deficiente desarrollo
2      10 - 18	Bajo desarrollo
3      19 - 27	Moderado desarrollo
4      28 - 36	Alto desarrollo
5      37 - 45	Excelente desarrollo

### **3.6. Procedimientos**

Se les explicó a los dueños de las Mypes que se les brindará información de lo que recopilamos de la investigación, con la finalidad que les sirva como base para la gestión de su capital humano. Una vez que mostró interés, pasamos a solicitar autorización para la aplicación del instrumento al total de los colaboradores de cada una de las micro y pequeñas empresas, objeto de nuestro estudio, cuando aceptó la autorización se procedió acordar las fechas para la aplicación de las pruebas. Luego se procedió a la aplicación de la encuesta, para el caso de las pequeñas empresas fue en dos grupos, para ello se les explicó la confidencialidad con lo que manejaría esta información; conforme las pruebas íbamos recibiendo se verificaba que todas las preguntas estén bien contestadas.

### **3.7. Análisis de datos**

Se elaboró una base de datos para realizar los análisis estadísticos de acuerdo con los objetivos de la investigación, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 22.0 en español. Finalmente se elaboraron tablas y figuras, para posteriormente pasar al análisis descriptivo que respondan a los propósitos del estudio, en función de frecuencias y porcentajes.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis exploratorio de las variables con el K-S

Para determinar la relación entre las variables de estudio se realizó primero una prueba de bondad de ajuste para precisar si las variables presentaban una distribución normal. En este sentido, en la siguiente tabla 4, se presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Como se observa las variables: clima organizacional, cultura adhocracia y cultura de mercado no presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) es significativo ( $p < 0.05$ ) para las variables. Las variables: cultura clan y cultura jerárquica presentan una distribución normal dado que el coeficiente obtenido (K-S) no es significativo ( $p > 0.05$ ) para las variables. Por lo tanto, dado que los valores encontrados de las 5 variables discrepan (tres no presentan distribución y dos presentan distribución normal), en consecuencia, es pertinente emplear pruebas no paramétricas en los análisis de datos.

**Tabla 4**

*Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para la variable de estudio*

Variables	K- S	p
Clima organizacional	0.081	0.011
Cultura clan	0.066	0.083
Cultura jerárquica	0.065	0.095
Cultura Adhocrática	0.098	0.001
Cultura de mercado	0.137	0.000

*Nota:* Es significativo ( $p < 0.05$ ), No es significativo ( $p > 0.05$ )

### 4.2. Ajuste psicométrico de la escala: confiabilidad y validez de constructo.

#### A. Confiabilidad del constructo

En la tabla 5, se muestra el resultado del alfa de Cronbach de la escala de Clima y Cultura Organizacional. Este resultado muestra un índice de 0.742, el cual indica que presenta una buena consistencia interna; de acuerdo con Oviedo y Arias, citado por Hernández et al. (2012),

los valores de alfa de Cronbach que se encuentran en 0.70 y 0.90 presentan una buena consistencia interna.

**Tabla 5**

*Confiabilidad del instrumento*

Instrumento	N° de ítems	Alpha de Cronbach
Escala de Clima y Cultura Organizacional	67	0.742

En la siguiente Tabla 6, se presenta las estimaciones de consistencia interna mediante los índices de alfa de Cronbach para las dimensiones de clima organizacional. Los resultados muestran una buena consistencia interna, a excepción de las dimensiones de involucramiento, apoyo del supervisor, poder y complejidad que presentan una consistencia interna regular. Cabe mencionar que no se evaluaron las dimensiones que poseen un solo ítem (dimensión de énfasis en el entrenamiento, ética, autonomía y calidad), porque imposibilita el análisis en este punto; pero sin embargo serán considerados, ya que en la investigación de Exploración Factorial del Instrumento de Hernández y Méndez (2012) así lo sostiene.

**Tabla 6**

*Confiabilidad de las Dimensiones de Clima Organizacional*

Dimensiones	N° de ítems	Alpha de Cronbach
Dimensión de integración	3	0,710
Dimensión de involucramiento	6	0,697
Dimensión de bienestar de sus empleados	4	0,737
Dimensión de apoyo del supervisor	8	0,695
Dimensión de gobernabilidad	4	0,738
Dimensión de poder	4	0,692
Dimensión de control	4	0,717
Dimensión de centralización	3	0,705
Dimensión de tensión y estrés	4	0,704

Dimensión de complejidad	4	0,675
Dimensión de tecnología	2	0,779
Dimensión de innovación y flexibilidad	7	0,776
Dimensión de reflexibilidad	2	0,741
Dimensión de claridad de metas	4	0,737
Dimensión de esfuerzo	2	0,776
Dimensión retroalimentación del desempeño	2	0,729

En la tabla 7, se muestra el resultado del alfa de Cronbach para las dimensiones de cultura organizacional, mostrando así que todas las dimensiones tienen un índice mayor a 0.70, lo que nos indica que tienen una buena consistencia interna

### **Tabla 7**

*Confiabilidad de las Dimensiones de Cultura Organizacional:*

Dimensiones	N° de ítems	Alpha de Cronbach
Cultura Clan	24	0.771
Cultura Jerárquica	23	0.782
Cultura Adhocrática	11	0.700
Cultura Mercado	9	0.733

## **B. Validez del constructo**

### **B.1 Clima Organizacional**

En la tabla 8, se reporta el análisis de ítems de las dimensiones de clima laboral que pertenecen al cuadrante de Relaciones Humanas, estableciéndose que los coeficientes de correlación de Spearman ( $\rho$ ) son: bajos (0.21 - 0.40), moderados (0.41 - 0.60) a altos (0.61 - 0.80) y muy significativas ( $p < 0.001$ ), lo que indica que estos valores confirman que los ítems presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems con su respectiva dimensión, según sea el caso, de Integración, Involucramiento, Bienestar de sus Empleados y Apoyo del Supervisor.

**Tabla 8***Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Relaciones Humanas*

Ítems	Dimensión de Integración	
	Rho	Sig.
8	0.633**	0.000
21	0.496**	0.000
28	0.612**	0.000
Ítems	Dimensión de Involucramiento	
	Rho	Sig.
6	0.495**	0.000
29	0.443**	0.000
35	0.451**	0.000
42	0.441**	0.000
43	0.423**	0.000
47	0.415**	0.000
Ítems	Dimensión de Bienestar de sus Empleados	
	Rho	Sig.
4	0.550**	0.000
44	0.675**	0.000
49	0.578**	0.000
63	0.445**	0.000
Ítems	Dimensión de Apoyo del Supervisor	
	Rho	Sig.
1	0.447**	0.000
15	0.466**	0.000
17	0.410**	0.000
23	0.468**	0.000
25	0.440**	0.000
32	0.378**	0.000
45	0.278**	0.000
53	0.278**	0.000

\*\* La correlación es muy significativa ( $p < 0.001$ )

En la tabla 9, se señala el análisis de ítems de las dimensiones de clima laboral que pertenecen al cuadrante de Proceso Interno, estableciéndose que los coeficientes de correlación de Spearman ( $\rho$ ) son: bajos (0.21 - 0.40), moderados (0.41 - 0.60), altos (0.61 - 0.80) y significativos ( $p < 0.05$ ) y muy significativas ( $p < 0.001$ ), lo que indica que estos valores confirman que los ítems presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems con su respectiva dimensión, según sea el caso, de Gobernabilidad, Poder, Control, Centralización, Tensión y Estrés y Complejidad.

En el mismo sentido, se realizó el análisis de relaciones entre dimensiones e ítems por cada dimensión del cuadrante del proceso interno. Los resultados del proceso son mostrados en la Tabla 9, de manera contigua.

**Tabla 9**

*Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Proceso Interno.*

Ítems	Dimensión de Gobernabilidad	
	Rho	Sig.
9	0.374**	0.000
48	0.567**	0.000
62	0.621**	0.000
67	0.429**	0.000
Ítems	Dimensión de Poder	
	Rho	Sig.
7	0.538*	0.013
18	0.526**	0.000
41	0.643**	0.000
61	0.542**	0.000
Ítems	Dimensión de Control	
	Rho	Sig.
5	0.511**	0.000
19	0.488**	0.000
40	0.570**	0.000
57	0.235*	0.003
Ítems	Dimensión de Centralización	

	Rho	Sig.
24	0.669**	0.000
33	0.712**	0.000
52	0.720**	0.000
Ítems	Dimensión de Tensión y Estrés	
	Rho	Sig.
3	0.442**	0.000
20	0.469**	0.000
39	0.438**	0.000
66	0.473**	0.000
Ítems	Dimensión de Complejidad	
	Rho	Sig.
2	0.585**	0.000
22	0.464**	0.000
36	0.434**	0.000
64	0.451**	0.000

*Nota:* \*\* La correlación es muy significativa ( $p < 0.001$ ). \*La correlación es significativa ( $p < 0.05$ )

En la tabla 10, se indica el análisis de ítems por cada Dimensión de Clima Laboral que pertenecen al cuadrante de Sistemas Abiertos, estableciéndose que los coeficientes de correlación de Spearman (rho) son: bajos (0.21 – 0.40) y significativos ( $p < 0.05$ ), moderados (0.41 a 0.60) a altos (0.61 – 0.80) y muy significativas ( $p < 0.001$ ), lo que indica que estos valores confirman que los ítems presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems con su respectiva dimensión, según sea el caso, de Tecnología, Innovación y Flexibilidad y Reflexibilidad.

En el mismo sentido, se realizó el análisis de relaciones entre dimensiones e ítems por cada dimensión del cuadrante de sistemas abiertos. Los resultados del proceso son mostrados en la Tabla 10, de manera contigua.

**Tabla 10**

*Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Sistemas Abiertos.*

Ítems	Dimensión de Tecnología	
	Rho	Sig.
11	0.594**	0.000
50	0.738**	0.000
Ítems	Dimensión de Innovación y Flexibilidad	
	Rho	Sig.
37	0.423**	0.000
38	0.440**	0.000
46	0.353**	0.000
59	0.338**	0.000
12	0.500**	0,000
34	0.422**	0.000
55	0.221*	0.005
Ítems	Dimensión de Reflexibilidad	
	Rho	Sig.
27	0.614**	0.000
31	0.641**	0.000

*Nota:* \*\* La correlación es muy significativa ( $p < 0.001$ ). \*La correlación es significativa ( $p < 0.05$ )

En la tabla 11, se reporta el análisis de los ítems por cada Dimensión de Clima Laboral que pertenecen al cuadrante de Metas relacionales, estableciéndose que los coeficientes de correlación de Spearman (rho) son: moderados (0.41 a 0.60), altos (0.61 – 0.80) a muy altos (0.801 – 1) y muy significativas ( $p < .001$ ), lo que indica que estos valores confirman que los ítems presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems con su respectiva dimensión, según sea el caso, de Esfuerzo, Retroalimentación del Desempeño y Claridad de Metas.

**Tabla 11***Análisis de ítems por cada dimensión del cuadrante de Metas Relacionales*

Ítems	Dimensión de Esfuerzo	
	Rho	Sig.
14	0.629**	0.000
54	0.679**	0.000
Ítems	Dimensión de Retroalimentación del Desempeño	
	Rho	Sig.
16	0.826**	0.000
51	0.555**	0.000
Ítems	Dimensión de Claridad de Metas	
	Rho	Sig.
10	0.632**	0.000
30	0.745**	0.000
58	0.688**	0.000
65	0.722**	0.000

\*\* La correlación es muy significativa ( $p < 0.001$ )

## B.2. Cultura Organizacional

En la tabla 12, se muestra el análisis de las Dimensiones de Cultura Organizacional, estableciéndose que los coeficientes de correlación de Spearman (rho) son: bajos (0.21 – 0.40) y muy significativas ( $p < 0.001$ ), moderados (0.41 a 0.60) y muy significativas ( $p < 0.001$ ) y altos (0.61 – 0.80) y muy significativas ( $p < 0.001$ ), lo que indica que estos valores confirman que los ítems presentan validez de constructo, dado que existe una fuerte correspondencia de las dimensiones de Cultura Clan, Jerárquica, Adhocrática y de Mercado con la Cultura Organizacional.

Tabla 12

*Análisis de las Dimensiones de Cultura Organizacional*

Dimensiones	Puntaje total de la Cultura organizacional	
	Rho	p
Cultura Clan	0.414**	0.000
Cultura Jerárquica	0.708**	0.000
Cultura Adhocrática	0.398**	0.000
Cultura de Mercado	0.686**	0.000

\*La correlación es muy significativa ( $p < 0.001$ )

**4.3. Diagnóstico de Clima y Cultura Organizacional****A. Diagnóstico de Clima Organizacional**

En la tabla 13, se describe la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional de las micro y pequeñas empresas (considerados en una sola muestra). Aquí se puede observar que el 96.3% distingue tener un nivel de moderado desarrollo y el 3.7% un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 13***Diagnóstico del Clima Organizacional de las Micro y Pequeñas Empresas*

Niveles de clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
135 - 201 Moderado desarrollo	156	96.30%
202 - 268 Alto desarrollo	6	3.70%
Total	162	100.00%

**B. Diagnóstico de las Dimensiones de Clima Organizacional**

**1. Integración.** En la tabla 14, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de integración en las micro y pequeñas empresas. Aquí se puede observar que el 11.7% distingue tener un nivel de alto desarrollo y el 88.3% un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 14***Distribución por Niveles de la Dimensión de Integración*

Niveles de la Dimensión de Integración	Frecuencia	Porcentaje
10 - 12 Alto desarrollo	19	11.70%
13 - 15 Excelente desarrollo	143	88.30%
Total	162	100.00%

**2. Autonomía.** En la tabla 15, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de autonomía, distinguiendo el 16.7% un nivel de bajo desarrollo, el 51.9% moderado desarrollo, el 29% alto desarrollo y el 2.5% un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 15***Distribución por Niveles de la Dimensión de Autonomía*

Niveles de la Dimensión de Autonomía	Frecuencia	Porcentaje
2 Bajo desarrollo	27	16.70%
3 Moderado desarrollo	84	51.90%
4 Alto desarrollo	47	29.00%
5 Excelente desarrollo	4	2.50%
Total	162	100.00%

**3. Involucramiento.** En la tabla 16, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de involucramiento de las micro y pequeñas empresas. Aquí se reporta que el 70.4% distingue un nivel de alto desarrollo y el 29.6% un excelente desarrollo.

**Tabla 16***Distribución por Niveles de la Dimensión de Involucramiento*

Niveles de la Dimensión de Involucramiento	Frecuencia	Porcentaje
19 - 24 Alto desarrollo	114	70.40%
25 - 30 Excelente desarrollo	48	29.60%
Total	162	100.00%

**4. Bienestar de sus Empleados.** En la tabla 17, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de bienestar de sus empleados en las micro y pequeñas empresas. Aquí se puede observar que el 1.9% distingue un nivel de moderado desarrollo, el 65.4% alto desarrollo y el 32.7% un excelente desarrollo.

**Tabla 17**

*Distribución por Niveles de la Dimensión Bienestar de sus Empleados*

Niveles de la Dimensión de Bienestar de sus Empleados	Frecuencia	Porcentaje
9 - 12 Moderado desarrollo	3	1.90%
13 - 16 Alto desarrollo	106	65.40%
17 - 24 Excelente desarrollo	53	32.70%
Total	162	100.00%

**5. Énfasis en el Entrenamiento.** En la tabla 18, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de énfasis en el entrenamiento. Aquí se puede observar que el 29% distingue un nivel de moderado desarrollo, el 35.8% un alto desarrollo, el 35.2% presenta un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 18**

*Distribución por Niveles de la Dimensión de Énfasis en el Entrenamiento*

Niveles la Dimensión Énfasis en el Entrenamiento	Frecuencia	Porcentaje
3 Moderado desarrollo	47	29.00%
4 Alto desarrollo	58	35.80%
5 Excelente desarrollo	57	35.20%
Total	162	100.0

**6. Ética.** En la tabla 19, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de ética, distinguiendo el 2.5% de los colaboradores un nivel de bajo desarrollo, el 51.2% moderado desarrollo y el 46.3% un alto desarrollo.

**Tabla 19***Distribución por Niveles de la Dimensión de Ética*

Niveles la Dimensión de Ética	Frecuencia	Porcentaje
2 Bajo desarrollo	4	2.50 %
3 Moderado desarrollo	83	51.20 %
4 Alto desarrollo	75	46.30 %
Total	162	100.00 %

**7. Apoyo del Supervisor.** En la tabla 20, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de apoyo del supervisor. Aquí se muestra que el 85.8% de los trabajadores distingue un nivel de alto desarrollo y el 14.2% un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 20***Distribución por Niveles de la Dimensión de Apoyo del Supervisor*

Niveles la Dimensión de Apoyo del Supervisor	Frecuencia	Porcentaje
25 - 32 Alto desarrollo	139	85.80%
33 - 40 Excelente desarrollo	23	14.20%
Total	162	100.00%

**8. Gobernabilidad.** En la tabla 21, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de gobernabilidad, mostrando que el 13.6% distingue un nivel de deficiente desarrollo, el 81.5% bajo desarrollo y el 4.9% un moderado desarrollo.

**Tabla 21***Distribución por Niveles de la Dimensión de Gobernabilidad.*

Niveles de la Dimensión de Gobernabilidad	Frecuencia	Porcentaje
0 - 4 Deficiente desarrollo	22	13.60 %
5 - 8 Bajo desarrollo	132	81.50 %
9 - 12 Moderado desarrollo	8	4.90 %
Total	162	100.00 %

**9. Poder.** En la tabla 22, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de poder, reportando el 0.6% un nivel de bajo desarrollo, el 42% moderado desarrollo y 57.4% un nivel de alto desarrollo.

**Tabla 22**

*Distribución por Niveles de la Dimensión Poder*

Niveles de la Dimensión de Poder		Frecuencia	Porcentaje
5 - 8	Bajo desarrollo	1	0.60%
9 - 12	Moderado desarrollo	68	42.00%
13 - 16	Alto desarrollo	93	57.40%
Total		162	100.00%

**10. Control.** En la tabla 23, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de control. Aquí se reporta que el 40.1% distingue un nivel de bajo desarrollo, el 59.3% moderado desarrollo y el 0.6% un alto desarrollo.

**Tabla 23**

*Distribución por Niveles de la Dimensión de Control*

Niveles la Dimensión de Control		Frecuencia	Porcentaje
5 - 8	Bajo desarrollo	65	40.10 %
9 - 12	Moderado desarrollo	96	59.30 %
13 - 16	Alto desarrollo	1	0.60 %
Total		162	100.00 %

**11. Centralización.** En la tabla 24, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de centralización de las micro y pequeñas empresas, objeto de estudio, mostrando que el 25.9% distingue un nivel de deficiente desarrollo, el 56.8% bajo desarrollo y el 17.3% moderado desarrollo.

**Tabla 24***Distribución por Niveles de la Dimensión de Centralización*

Niveles de la Dimensión de Centralización	Frecuencia	Porcentaje
0 - 3 Deficiente desarrollo	42	25.90 %
4 - 6 Bajo desarrollo	92	56.80 %
7 - 9 Moderado desarrollo	28	17.30 %
Total	162	100.00 %

**12. Tensión y Estrés.** En la tabla 25, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de tensión y estrés de las micro y pequeñas empresas, objeto de estudio, mostrando que el 1.2% presenta un nivel permitido o aceptable, el 85.8% un nivel leve y el 13% presenta un nivel moderado.

**Tabla 25***Distribución por Niveles de la Dimensión de Tensión y Estrés*

Niveles de las Dimensión de Tensión y Estrés	Frecuencia	Porcentaje
0 - 4 Permitido	2	1.20 %
5 - 8 Leve	139	85.80 %
9 - 12 Moderado	21	13.00 %
Total	162	100.00 %

**13. Complejidad.** En la tabla 26, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de complejidad de las micro y pequeñas empresas que son objeto de estudio. Aquí se reporta que el 79% presenta un nivel de bajo desarrollo y el 21% presenta un nivel de moderado desarrollo.

**Tabla 26***Distribución por Niveles de Dimensión de Complejidad*

Niveles de Dimensión de Complejidad	Frecuencia	Porcentaje
5 - 8 Bajo desarrollo	128	79.00 %
9 - 12 Moderado desarrollo	34	21.00 %
Total	162	100.00 %

**14. Tecnología.** En la tabla 27, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de tecnología de las micro y pequeñas empresas, mostrando que el 29.6% distingue tener un nivel deficiente desarrollo, el 64.8% bajo desarrollo y el 5.6% un moderado desarrollo.

**Tabla 27***Distribución por Niveles de la Dimensión de Tecnología*

Niveles de la Dimensión de Tecnología	Frecuencia	Porcentaje
0 - 2 Deficiente desarrollo	48	29.60 %
3 - 4 Bajo desarrollo	105	64.80 %
5 - 6 Moderado desarrollo	9	5.60 %
Total	162	100.00 %

**15. Innovación y Flexibilidad.** En la tabla 28, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de innovación y flexibilidad que presentan las micro y pequeñas empresas que son objeto de estudio. Aquí se puede observar que el 0.6% distingue un nivel de deficiente desarrollo, el 72.8% un bajo desarrollo y el 26.5% un moderado desarrollo.

**Tabla 28***Distribución por Niveles de la Dimensión de Innovación y Flexibilidad*

Niveles dimensión innovación y flexibilidad	Frecuencia	Porcentaje
0 - 7 Deficiente desarrollo	1	0.60 %
8 - 14 Bajo desarrollo	118	72.80 %

15 - 21 Moderado desarrollo	43	26.50 %
Total	162	100.00 %

16. **Reflexibilidad.** En la tabla 29, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de reflexibilidad en las micro y pequeñas empresas, objeto de estudio, reportando el 36.4% distingue un nivel deficiente desarrollo, el 49.4% bajo desarrollo, el 13.6% moderado desarrollo y el 0.6% presenta un nivel de alto desarrollo.

**Tabla 29**

*Distribución por Niveles de la Dimensión de Reflexibilidad*

Niveles de la Dimensión de Reflexibilidad	Frecuencia	Porcentaje
0 - 2 Deficiente desarrollo	59	36.40 %
2 - 4 Bajo desarrollo	80	49.40 %
5 - 6 Moderado desarrollo	22	13.60 %
7 - 8 Alto desarrollo	1	0.60 %
Total	162	100.00 %

17. **Claridad de Metas.** En la tabla 30, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de claridad de metas, distinguiendo el 21% un nivel de bajo desarrollo, el 46.3% moderado desarrollo, el 32.1% alto desarrollo y el 0.6% un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 30**

*Distribución por Niveles de la Dimensión de Claridad de Metas*

Niveles de la Dimensión de Claridad de metas	Frecuencia	Porcentaje
5 - 8 Bajo desarrollo	34	21.00 %
9 - 12 Moderado desarrollo	75	46.30 %
13 - 16 Alto desarrollo	52	32.10 %
17 - 24 Excelente desarrollo	1	0.60 %
Total	162	100.0

**18. Esfuerzo.** En la tabla 31, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de esfuerzo de las micro y pequeñas empresas, objeto de estudio, distinguiendo 8.7% un nivel de moderado desarrollo, 76.5% alto desarrollo y 14.8% excelente desarrollo.

**Tabla 31**

*Distribución por Niveles de la Dimensión de Esfuerzo*

Niveles dimensión esfuerzo	Frecuencia	Porcentaje
5 - 6 Moderado desarrollo	14	8.70 %
7 - 8 Alto desarrollo	124	76.50 %
9 - 10 Excelente desarrollo	24	14.80 %
Total	162	100.0

**19. Calidad.** En la tabla 32, se describe la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión de calidad que presentan las micro y pequeñas empresas. Aquí se puede observar que el 16.7% distingue un nivel de moderado desarrollo, el 66.6% alto desarrollo y el 16.7% un excelente desarrollo.

**Tabla 32**

*Distribución por Niveles de la Dimensión de Calidad*

Niveles de la Dimensión de Calidad	Frecuencia	Porcentaje
3 Moderado desarrollo	27	16.70 %
4 Alto desarrollo	108	66.60 %
5 Excelente desarrollo	27	16.70 %
Total	162	100.00 %

**20. Retroalimentación del Desempeño.** En la tabla 33, se describe la distribución por niveles de la dimensión de retroalimentación del desempeño de las micro y pequeñas empresas. Aquí se reporta que 100% distingue un bajo desarrollo.

**Tabla 33***Distribución por Niveles de la Dimensión de Retroalimentación del Desempeño*

Dimensión Retroalimentación del Desempeño	Frecuencia	Porcentaje
5 - 6 Moderado desarrollo	162	100.00 %

**C. Diagnóstico de Cultura Organizacional**

**a. Dimensión de Cultura Clan.** En la tabla 34, se describe la distribución por niveles de la dimensión de cultura clan que presentan las micro y pequeñas empresas, objeto de nuestro estudio, mostrando que el 78.4% de los colaboradores distingue tener un nivel de alto desarrollo en esta dimensión y el 21.6% un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 34***Distribución por niveles de la Dimensión de Cultura Clan*

Niveles de Cultura Clan	Frecuencia	Porcentaje
73 - 92 Alto desarrollo	127	78.40 %
93 - 120 Excelente desarrollo	35	21.60 %
Total	162	100.00 %

**b. Dimensión de Cultura Jerárquica.** En la tabla 35, se describen la distribución por niveles de la dimensión de cultura jerárquica, indicando que el 44.4% de los colaboradores perciben tener un nivel de bajo desarrollo y el 55.6% un nivel de moderado desarrollo.

**Tabla 35***Distribución por niveles de la Dimensión de Cultura Jerárquica*

Niveles de Cultura Jerárquica	Frecuencia	Porcentaje
24 - 46 Bajo desarrollo	72	44.40 %
47 - 69 Moderado desarrollo	90	55.60 %
Total	162	100.00 %

**c. Dimensión de Cultura Adhocrática.** En la tabla 36, se describe la distribución por niveles de la dimensión de cultura adhocrática de las micro y pequeñas empresas, mostrando el 88.3% de los colaboradores perciben tener un nivel de bajo desarrollo y el 11.7% un nivel de moderado desarrollo.

**Tabla 36**

*Distribución por niveles de la Dimensión de Cultura Adhocrática*

Niveles de Cultura Adhocrática	Frecuencia	Porcentaje
12 - 22 Bajo desarrollo	143	88.30 %
23 - 33 Moderado desarrollo	19	11.70 %
Total	162	100.00 %

**d. Cultura de Mercado.** En la tabla 37, se describe la distribución por niveles de la cultura de mercado, reportando el 45.7% de los colaboradores perciben tener un nivel moderado desarrollo, el 53.7% un alto desarrollo y el 0.6% un nivel de excelente desarrollo.

**Tabla 37**

*Distribución por Niveles de la Cultura de Mercado*

Niveles de Cultura de Mercado	Frecuencia	Porcentaje
19 - 27 Moderado desarrollo	74	45.70 %
28 - 36 Alto desarrollo	87	53.70 %
37 - 45 Excelente desarrollo	1	0.60 %
Total	162	100.00 %

#### **4.4. Análisis descriptivo estadístico y perfiles en figuras de barras y lineales**

##### **A. Análisis descriptivo estadístico de Clima Organizacional**

En la tabla 38, se reporta el análisis descriptivo estadístico de Clima Organizacional, donde se describen los puntajes mínimos y puntajes máximos; promedio, mediana del instrumento y la desviación estándar (DS) del total de las micro y pequeñas empresas.

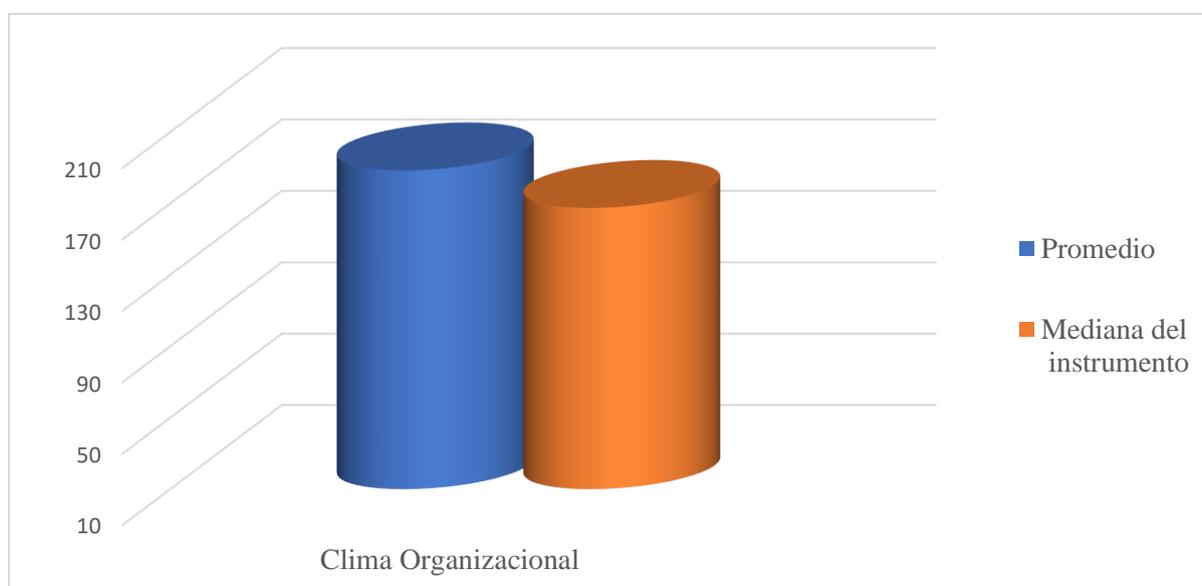
Tabla 38

*Análisis descriptivo estadístico de Clima Organizacional*

Variable	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Máx</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>DE</i>
Clima Organizacional	162	172	209	188,51	167.5	8,099

**B. Perfil de Clima Organizacional**

En la figura 5, se describe el clima organizacional, en una sola muestra, que hay en las micro y pequeñas empresas. Aquí se puede observar que el promedio es mayor a la mediana del instrumento.

**Figura 5***Perfil de Clima Organizacional***C. Análisis descriptivo estadístico de las Dimensiones de Clima Organizacional.**

En la tabla 39, se reporta el análisis descriptivo estadístico de las dimensiones de clima laboral, donde se describen los puntajes mínimos y puntajes máximos; promedio, mediana del instrumento y la desviación estándar (DS) del total de las micro y pequeñas empresas en una sola muestra.

**Tabla 39***Análisis descriptivo estadístico de las Dimensiones de Clima Organizacional*

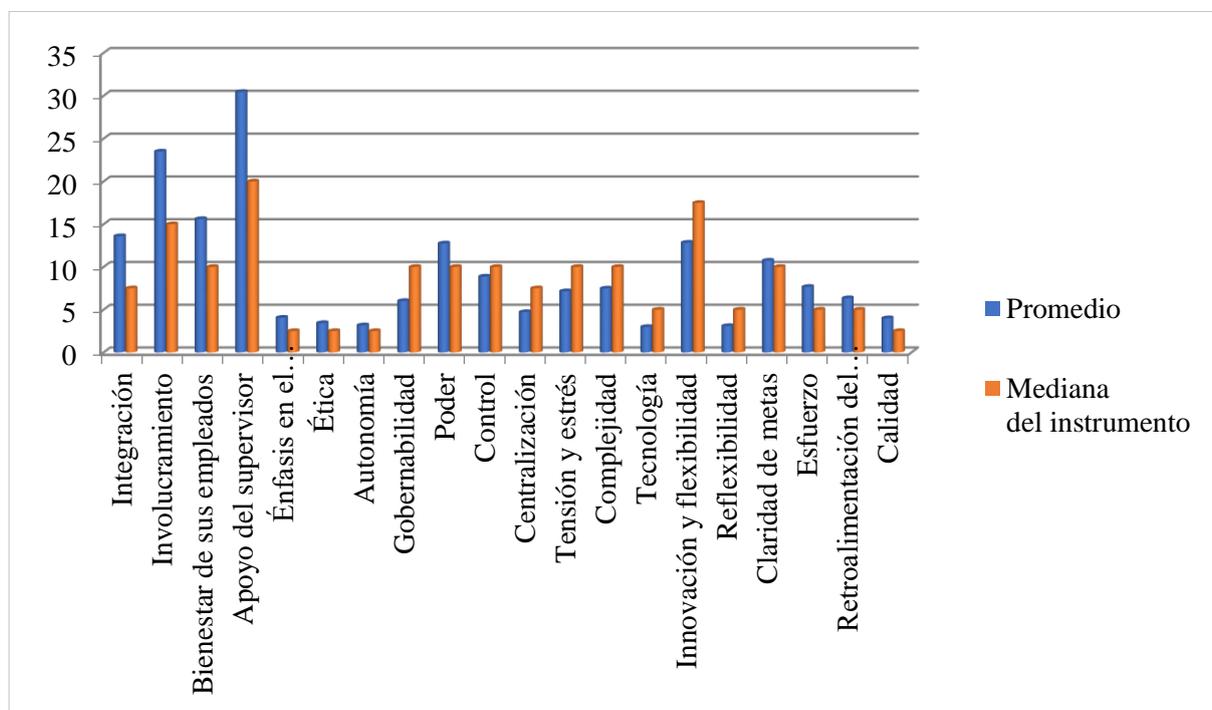
Dimensiones de Clima Organizacional	N	Ítem	Min	Máx	M	Me	DE
Puntaje dimensión Integración	162	3	12	15	13.60	7.5	0.873
Puntaje dimensión Involucramiento	162	6	19	28	23.49	15	1.849
Puntaje bienestar de sus empleados	162	4	12	19	15.61	10	1.654
Puntaje apoyo del supervisor	162	8	27	36	30.45	20	2.046
Puntaje énfasis en el entrenamiento	162	1	3	5	4.06	2.5	0.801
Puntaje ética	162	1	2	4	3.44	2.5	0.545
Puntaje autonomía	162	1	2	5	3.17	2.5	0.727
Puntaje gobernabilidad	162	4	4	9	6,02	10	0.297
Puntaje poder	162	4	8	16	12.75	10	0.745
Puntaje control	162	4	6	13	8.88	10	0.391
Puntaje centralización	162	3	1	8	4.72	7.5	0.631
Puntaje tensión y estrés	162	4	4	10	7.16	10	0.205
Puntaje complejidad	162	4	5	11	7.48	10	0.282
Puntaje tecnología	162	2	1	5	2.98	5	0.856
Puntaje innovación y flexibilidad	162	7	7	18	12.84	17.5	2.215
Puntaje reflexibilidad	162	2	0	7	3,09	5	0.396
Puntaje claridad de metas	162	4	6	17	10.74	10	2.536
Puntaje esfuerzo	162	2	6	9	7.67	5	0.827
Puntaje retroalimentación del desempeño	162	2	5	8	6.35	5	0.887
Puntaje Calidad	162	1	3	5	4	2.5	0.579

## D. Perfil de las Dimensiones de Clima Organizacional

En la figura 6 (en barra y lineal), se describe el promedio de cada una de las dimensiones de clima organizacional, del total de la muestra de las micro y pequeñas empresas, así como también la mediana de cada una de estas dimensiones del instrumento.

**Figura 6**

*Perfiles de las Dimensiones de Clima Organizacional*



## E. Análisis descriptivo estadístico: Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas

En la tabla 40, se reporta el análisis estadístico del Clima Organizacional por separado de las microempresas de las pequeñas empresas, donde se describen los puntajes mínimos y máximos; puntaje promedio, mediana del instrumento y la desviación estándar (DS).

**Tabla 40**

*Análisis descriptivo estadístico de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas*

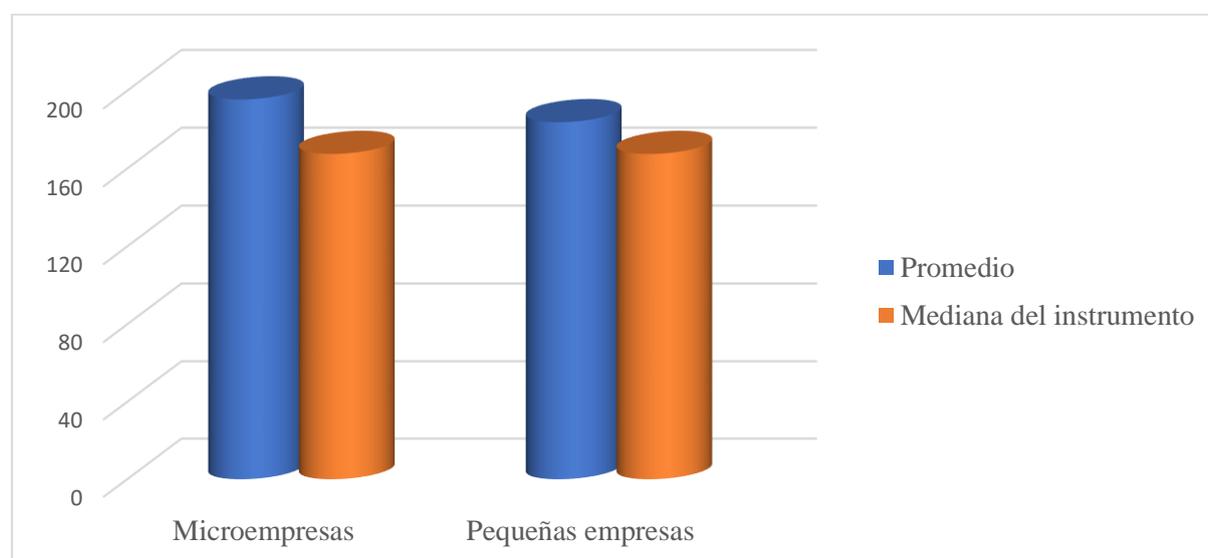
Segmentación	N	Min	Máx	M	Me	DE
Microempresa	65	178	209	195.51	167.5	5.956
Pequeña empresa	97	172	197	183.81	167.5	5.561

### **F. Perfil de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas**

En la figura 7, se describe el promedio del clima organizacional por separado de las microempresas de las pequeñas empresas, así como también la mediana del instrumento.

**Figura 7**

*Perfil de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas*



### **G. Análisis descriptivo estadístico: Dimensiones del Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas.**

En la tabla 41, se reporta el análisis estadístico de las dimensiones de clima laboral por microempresas y pequeñas empresas, donde se describen los puntajes mínimos y máximos, el promedio, la mediana del instrumento y la desviación estándar (DS).

**Tabla 41**

*Análisis descriptivo estadístico de las Dimensiones de Clima Laboral por Microempresas y Pequeñas Empresas (n=162)*

Micro empresas	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>DE</i>
Integración	65	12	15	13.54	7.5	0.867
Autonomía	65	2	5	3.25	2.5	0.685
Involucramiento	65	20	27	23.60	15	1.757
Bienestar de sus empleados	65	12	19	15.63	10	1.496
Énfasis en el entrenamiento	65	3	5	4.00	2.5	0.791
Ética	65	2	4	3.40	2.5	0.607
Apoyo del supervisor	65	27	36	30.46	20	2.319
Gobernabilidad	65	4	9	5.62	10	1.085
Poder	65	12	16	14.02	10	1.053
Control	65	6	12	8.80	10	1.289
Centralización	65	2	8	5.69	7.5	1.402
Tensión y estrés	65	4	10	7.25	10	1.347
Complejidad	65	6	11	8.15	10	1.215
Tecnología	65	1	5	3.14	5	0.966
Innovación y flexibilidad	65	10	18	13.49	17.5	2.070
Reflexibilidad	65	1	6	2.77	5	1.344
Claridad de metas	65	10	17	13.45	10	1.323
Esfuerzo	65	6	9	7.98	5	0.760
Calidad	65	3	5	4.25	2.5	0.469
Retroalimentación del desempeño	65	6	8	7.03	5	0.684
Pequeñas empresas	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>DE</i>
Integración	97	12	15	13.65	7.5	0.878
Autonomía	97	2	5	3.12	2.5	0.754
Involucramiento	97	19	28	23.42	15	1.914
Bienestar de sus empleados	97	12	19	15.60	10	1.760
Énfasis en el entrenamiento	97	3	5	4.10	2.5	0.810
Ética	97	3	4	3.46	2.5	0.501

Apoyo del supervisor	97	27	35	30.44	20	1.854
Gobernabilidad	97	4	9	6.29	10	1.361
Poder	97	8	15	11.91	10	1.601
Control	97	6	13	8.93	10	1.460
Centralización	97	1	7	4.07	7.5	1.445
Tensión y estrés	97	4	10	7.10	10	1.104
Complejidad	97	5	10	7.03	10	1.122
Tecnología	97	2	5	2.87	5	0.759
Innovación y flexibilidad	97	7	17	12.40	17.5	2.211
Reflexibilidad	97	0	7	3.31	5	1.395
Claridad de metas	97	6	12	8.93	10	1.157
Esfuerzo	97	6	9	7.45	5	0.804
Calidad	97	3	5	3.84	2.5	0.589
Retroalimentación del desempeño	97	5	7	5.89	5	0.69

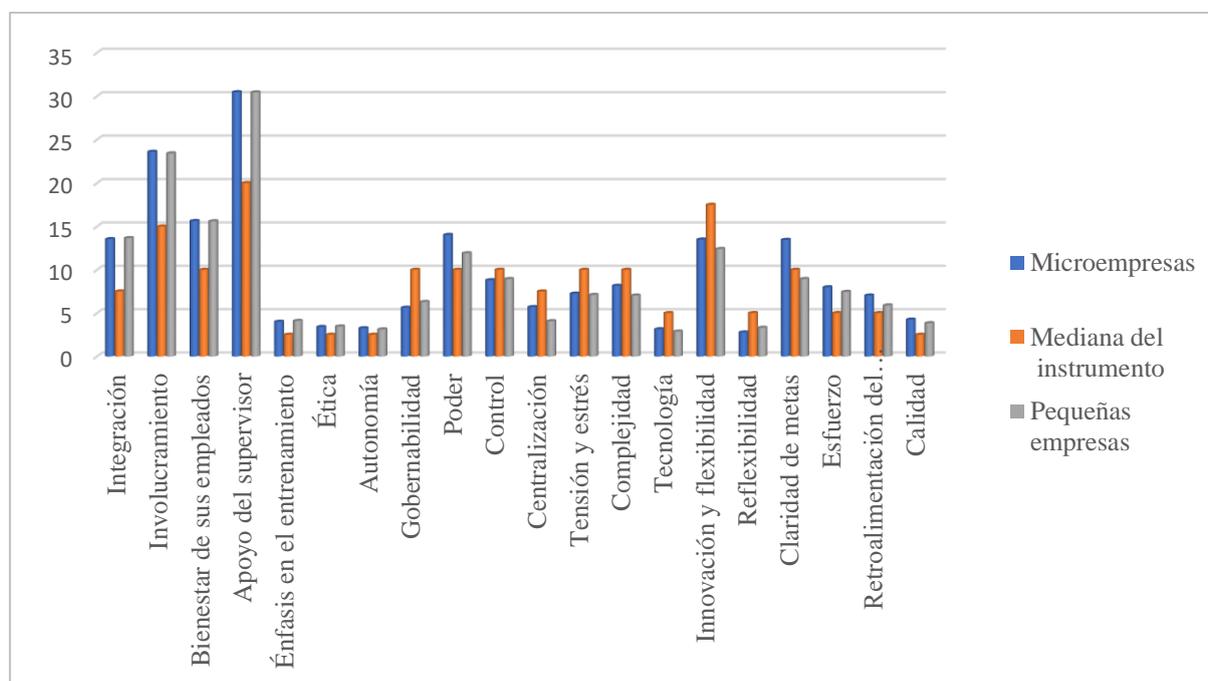
## H. Perfil de las Dimensiones de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas

### Empresas.

En la figura 8 (barra y lineal), se muestra el promedio de cada una de las dimensiones de clima laboral de las microempresas y pequeñas empresas por separado, así como la mediana de cada una de las dimensiones del instrumento.

**Figura 8**

*Perfil en barra y lineal de los promedios de las Dimensiones de Clima Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas*



### I. Análisis descriptivo estadístico de Cultura Organizacional

En la tabla 42, se reporta el análisis descriptivo estadístico de las dimensiones de cultura organizacional, donde se describen los puntajes mínimos y puntajes máximos; promedio, mediana del instrumento y la desviación estándar (DS) del total de las micro y pequeñas empresas en una sola muestra.

**Tabla 42**

*Análisis descriptivo estadístico de las dimensiones de Cultura Organizacional*

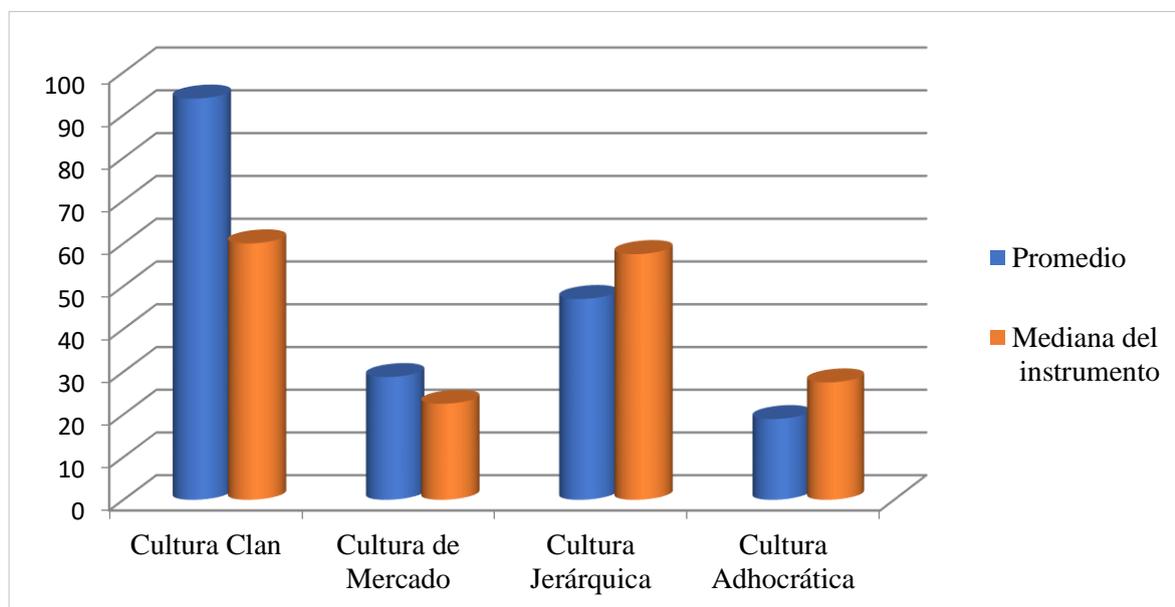
Cultura Organizacional	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>Me</i>
Cultura Clan	162	83	104	93,83	3,727
Cultura Jerárquica	162	38	57	47,01	3,827
Cultura Adhocrática	162	13	25	18,91	2,632
Cultura de Mercado	162	21	37	28,75	3,733

## J. Perfil de Cultura Organizacional

En la figura 9 (barra y lineal), se indica el promedio de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional para el total de la muestra de las microempresas y pequeñas empresas.

**Figura 9**

*Perfil de Cultura Organizacional*



## K. Perfil de Cultura Organizacional por Micro y Pequeñas Empresas

En la tabla 43 y figura 10 (barra y lineal), se indica el promedio de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional para las microempresas y pequeñas empresas por separado

**Tabla 43**

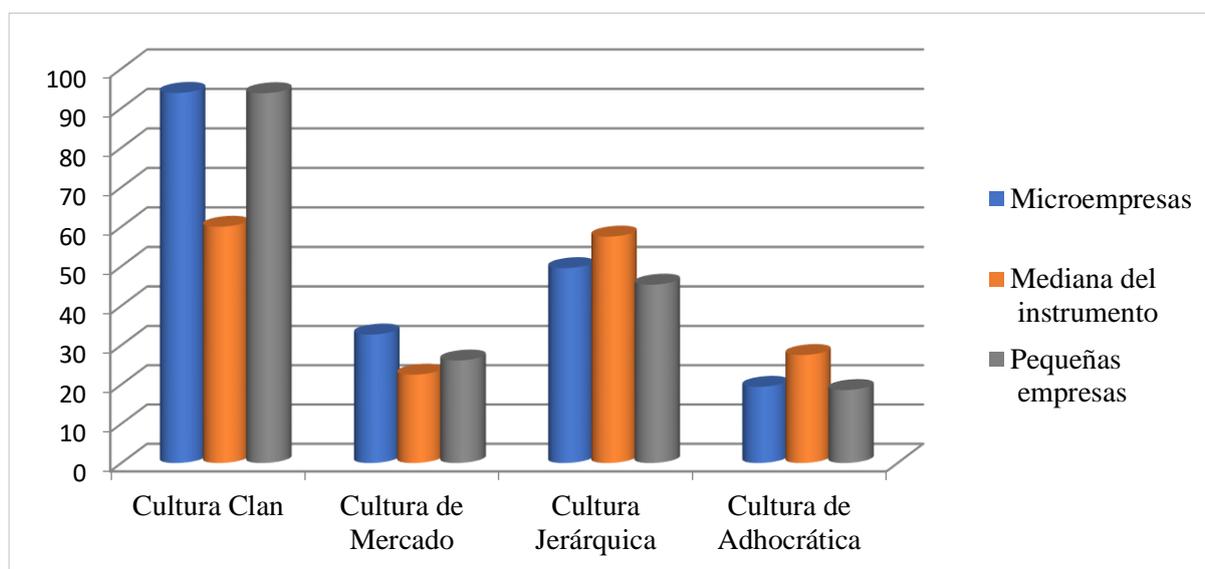
*Análisis descriptivo de las Dimensiones de Cultura Organizacional*

Dimensiones de Cultura Organizacional	Micro	Pequeñas
Cultura Clan	93,88	93.8

Cultura Jerárquica	49,52	45.33
Cultura Adhocracia	19,4	18.58
Cultura de Mercado	32,71	26.1

**Figura 10**

*Perfil de las Dimensiones de Cultura Organizacional por Microempresas y Pequeñas Empresas*



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto a la confiabilidad de la escala de clima y cultura organizacional, se encontró que presenta una buena confiabilidad, ya que presenta un alfa de Cronbach de 0,742 de acuerdo con Oviedo y Arias, citado por Hernández et al. (2012), los valores de alfa de Cronbach que se encuentran en 0.70 y 0.90 presentan una buena consistencia interna. Ahora cuando vemos los detalles de aquellas dimensiones que conforman el clima laboral, observamos que varias de las dimensiones tienen una buena consistencia interna, ya que tiene un alfa de Cronbach mayor a 0.70, estos son: integración, bienestar de sus empleados, gobernabilidad, control, centralización, tensión y estrés, tecnología, innovación y flexibilidad, reflexibilidad, claridad de metas, esfuerzo y retroalimentación del desempeño; mientras las dimensiones que tienen una consistencia interna regular son: involucramiento, apoyo del supervisor, poder y complejidad. Por otro lado, cuando vemos las dimensiones que forman parte de la cultura organizacional, encontramos que todas sus dimensiones (cultura clan, cultura jerárquica, cultura adhocrática y cultura de mercado) tienen una buena consistencia interna

En relación a la validez de la escala de clima y cultura organizacional, encontramos que las siguientes dimensiones de clima organizacional tienen ítems que son muy significativas ( $p < .001$ ), esto quiere decir que existe una fuerte correspondencia entre cada ítems con su respectiva dimensión, estos son: integración, involucramiento, bienestar de sus empleados, apoyo del supervisor, gobernabilidad, centralización, tensión y estrés, complejidad, tecnología, innovación y flexibilidad, reflexibilidad, esfuerzo, retroalimentación del desempeño y claridad de metas; también tenemos el caso de dimensiones de clima organizacional que tienen ítems significativos ( $p < 0.05$ ), lo que quiere decir que existe correspondencia entre cada ítems con su respectiva dimensión, estas dimensiones son: innovación y flexibilidad ,poder y control. Referente a las dimensiones de cultura organizacional, encontramos que las dimensiones de cultura clan, jerárquica, adhocrática y de mercado presentan validez, ya que cada una de estas

dimensiones son muy significativas ( $p < 0.001$ ) existiendo así una fuerte correspondencia entre cada ítem con su respectiva dimensión.

En lo que se refiere al clima organizacional que perciben los colaboradores de las micro y pequeñas empresas manufactureras (objeto de nuestro estudio) de Lima Metropolitana, es que el 96.3% distinguen tener un nivel de moderado desarrollo y el 3.7% un nivel de alto desarrollo.

Respecto a la percepción que tienen los colaboradores con relación a la cultura organizacional de las micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana, se muestra que en la dimensión de Cultura Clan, el 78.4% distinguen un nivel de alto desarrollo y el 21.6% un nivel de excelente desarrollo, lo que quiere decir que los miembros de estas organizaciones perciben que en su centro de labores es muy importante la camaradería, trabajo en equipo, las relaciones interpersonales. Mientras la percepción que hay referente a la dimensión de Cultura Jerárquica, es que tienen un nivel de menor desarrollo, ya que el 55.6% y 44.4% distinguen un nivel de moderado y bajo desarrollo respectivamente. Así mismo en el caso de la dimensión de Cultura Adhocrática, ya que el 88.3% y 11.7% perciben un nivel de bajo y moderado desarrollo respectivamente. Por último, la percepción que tienen respecto a la dimensión de Cultura de Mercado, es que hay una mayor predominancia con respecto a las dos culturas anteriores (Cultura Jerárquica y Adhocrática), pero de menor predominancia que la Cultura de Clan, ya que el 53.7% presenta un nivel de alto desarrollo y el 45.7% presenta un nivel de moderado desarrollo, lo que quiere decir que estas empresas hay una orientación clara a las metas que la organización se ha trazado y que sus colaboradores así lo perciben.

Con respecto al perfil de clima organizacional del total de las micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana, se encontró que el puntaje promedio es de 188, mientras la mediana del instrumento es de 167.5, lo que quiere decir que hay predominancia de un buen clima organizacional en las empresas que hemos estudiado, y que así su gente lo percibe

Ahora cuando vemos a detalle las dimensiones de clima organizacional, del total de las micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana, se observa que hay dimensiones que presentan un promedio mayor a la mediana de esas mismas dimensiones del instrumento, estos son: integración, involucramiento, bienestar de sus empleados, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética y autonomía (7 de las 7 dimensiones pertenecientes a la cultura clan), poder (1 de las 6 dimensiones perteneciente a la cultura jerárquica), claridad de metas, esfuerzo, retroalimentación del desempeño y calidad (4 de las 4 dimensiones pertenecientes a la cultura de mercado); esto quiere decir, que estas dimensiones son importantes para el buen clima laboral en estas empresas, y así también su gente lo percibe; lo mencionado se refleja en la importancia que le da estas organizaciones en valorar y cuidar a los empleados, autonomía para algunos aspectos laborales, influencia de los colaboradores para la toma de decisiones, flujo de información con los miembros del equipo, preocupación porque los empleados tengan las habilidades necesarias para el desarrollo de sus actividades, integración entre los colaboradores y el apoyo por parte de los líderes para los miembros de los equipos, importancia de indicar a los empleados las metas con precisión y transparencia, esfuerzos de los empleados por alcanzar las metas, eficiencia de los empleados, cumplimiento de los procedimientos de calidad y las mediciones y retroalimentación del desempeño. Por otro lado, se identificó aquellas dimensiones que tienen un promedio menor a la mediana de esas mismas dimensiones del instrumento, y por ende no impactan de manera significativa en el clima organizacional en estas empresas, estos son: gobernabilidad, tensión y estrés, control, centralización y complejidad (5 de las 6 dimensiones pertenecientes a la cultura jerárquica), tecnología, innovación y flexibilidad, reflexibilidad (3 de las 3 dimensiones de la cultura adhocrática).

Referente al análisis del perfil de clima organizacional de las microempresas, por separado, con las de pequeñas empresas, se observa un puntaje promedio de 195.51 en las

microempresas, mientras que en las pequeñas empresas un puntaje promedio de 183.81; en ambos casos supera la mediana del instrumento, lo que quiere decir que hay una predominancia del buen clima laboral en estos tipos de organizaciones, pero en el caso de las microempresas hay un pequeño margen de mayor predominancia de un buen clima laboral

Ahora, cuando vemos a detalle el perfil de clima organizacional, a través de la exploración de las dimensiones que la conforman, por separado de las microempresas de las pequeñas empresas, observamos que en ambos tipos de organizaciones coinciden en tener varias dimensiones un promedio mayor a la mediana de estas mismas dimensiones del instrumento, estos son: integración, involucramiento, bienestar de sus empleados, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, autonomía (6 de 6 de las dimensiones pertenecientes a la cultura clan), poder (1 de 6 de las dimensiones perteneciente a la cultura jerárquica), esfuerzo, calidad, retroalimentación del desempeño (3 de 4 de las dimensiones de cultura de mercado); esto quiere decir, que para ambos tipos de organizaciones las dimensiones descritas son importantes para el buen clima laboral, y así también su gente lo percibe. Por otro lado, también tenemos aquellas coincidencias, en que los promedios de algunas dimensiones son menores a la mediana del instrumento, estos son: gobernabilidad, control, centralización, tensión y estrés, complejidad (5 de 6 de las dimensiones de cultura jerárquica), tecnología, innovación y flexibilidad, reflexibilidad (3 de 3 de las dimensiones de cultura adhocrática); esto quiere decir, que para ambas organizaciones las dimensiones descritas no son tan relevantes para la buena calidad de vida laboral, y así también su gente lo percibe. La única diferencia que se identificó, es en la dimensión de claridad de metas, ya que en el promedio general de las microempresas es mayor a la mediana del instrumento, mientras que en las pequeñas empresas, tiene un promedio menor a la mediana; esto indica que para las microempresas esto es un factor de mayor importancia para el aporte del clima laboral en comparación de las pequeñas empresas.

Con respecto al análisis del perfil de la cultura organizacional por separado de las microempresas con las de pequeñas empresas, observamos que hay una predominancia de la dimensión de cultura clan y la de mercado, ya que en ambos tipos de empresas el promedio supera la mediana de esas mismas dimensiones del instrumento, caso contrario sucede con las dimensiones de cultura jerárquica y adhocrática, ya que en estas dimensiones tiene un promedio menor a la mediana del instrumento.

En relación con el análisis del perfil de la cultura organizacional por separado de las microempresas con las de pequeñas empresas, se encuentra que la dimensión de cultura clan presenta un promedio mayor a la mediana de esa misma dimensión del instrumento, esta diferencia es marcada, lo que quiere decir que en estos dos tipos de empresas esta dimensión predomina e influye de manera significativa en la cultura organizacional. En el caso de la dimensión de cultura de mercado, también se observa que en las micro y pequeñas empresas tienen un promedio mayor a la mediana del instrumento, ligeramente, lo que quiere decir que estas dimensiones también influyen en la cultura de estas organizaciones. Por último, las dimensiones de cultura jerárquica y adhocrática tienen un promedio menor a la mediana de esa misma dimensión del instrumento, esto quiere decir que estas dimensiones influyen en menor medida en la cultura organizacional de las micro y pequeñas empresas.

## VI. CONCLUSIONES

- En el ajuste psicométrico del instrumento de obtención de los datos, presenta validez de constructo y confiabilidad Alpha de Cronbach de 0.742.
- El clima organizacional que perciben los colaboradores de las micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana, objeto de nuestro estudio, es que el 96.3% distingue tener un nivel de moderado desarrollo y el 3.7% un nivel de alto desarrollo.
- Referente a la cultura organizacional que perciben los colaboradores de las micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana, se encuentra que los niveles de más alto desarrollo está en la dimensión de cultura clan (78.4% distinguen un nivel de alto desarrollo y un 21.6%, excelente), seguido por la dimensión de cultura de mercado (53.7% distinguen un nivel de alto, 45.7 un nivel de moderado y un 0.6% un nivel de excelente desarrollo); mientras las dimensiones que tienen un menor desarrollo son la dimensión de cultura jerárquica (55.6% distinguen un nivel de moderado y un 44.4% un nivel de bajo desarrollo), seguida por la dimensión de cultura adhocrática (88,3% distinguen un nivel de bajo desarrollo y un 11,7% un nivel de moderado).
- Respecto al perfil de clima organizacional de las MYPES manufactureras, objeto de nuestro estudio, de Lima Metropolitana, se encontró en que hay predominancia de un buen clima laboral, ya que el promedio obtenido es mayor a la mediana del instrumento. Lo mismo sucede para todas sus dimensiones, a excepción de gobernabilidad, control, centralización, tensión y estrés, complejidad, tecnología, innovación y flexibilidad y reflexibilidad.
- Con relación al perfil de cultura organizacional de las micro y pequeñas empresas manufactureras de Lima Metropolitana, se identificó que hay predominancia de la cultura clan y la de mercado (promedio obtenido mayor a la mediana del instrumento), mientras las menos predominantes son la cultura jerárquica y adhocrática (promedio menor a la mediana del instrumento).

## VII. RECOMENDACIONES

- Realizar un ajuste al instrumento, de tal manera que exista similar número de ítems en cada una de las dimensiones de clima y cultura organizacional, así como también aumentar el número de ítems para aquellas dimensiones que tienen solo uno, ya que no permite identificar la confiabilidad y validez para estas dimensiones. En el caso de las dimensiones de cultura organizacional, se observa que la cultura clan tiene 24 ítems, cultura jerárquica 23 ítems, cultura adhocrática 11 ítems y cultura de mercado 9 ítems; en este caso al existir mayor número ítems en algunas dimensiones, va a generar más probabilidades de puntuación en estas, y así dará la impresión que esta dimensión (tipo de cultura) es dominante en una empresa, cuando la realidad no necesariamente es así. Lo mismo sucede con la medición de las dimensiones de clima organizacional, ya que hay algunas que tiene un solo ítem ( dimensión de énfasis en el entrenamiento, ética, autonomía y calidad), otras tienen 2 ítems (dimensión de tecnología, reflexibilidad, esfuerzo y retroalimentación del desempeño), hay algunas que tiene 3 ítems ( dimensión de integración y centralización) y hay otras varias que tiene 4 ítems (dimensión de bienestar de sus empleados, gobernabilidad, poder, control, complejidad y claridad de metas) y las dimensiones restantes tienen igual o más de 6 ítems.
  
- Las micro y pequeñas empresas generan el 79,4% de la PEA ocupada en el Perú (INEI, 2017), por ello generan un gran impacto en la economía de nuestro país. Durante el desarrollo del presente trabajo, se advierte que estas organizaciones no cuentan con un plan consciente del manejo del clima y cultura organizacional, lo cual es importante conocer y manejar por cuanto impacta en dos frentes: i) El colaborador, debido a que está relacionado con el bienestar laboral, psicológico y social; y. ii) La organización, pues ayuda a incrementar la competitividad, generando así mayores probabilidades de

éxito en la supervivencia de estas empresas, ya que la mayoría no sobrevive los dos años desde su creación. En virtud de lo señalado, se propone conformar un comité, en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE ( a través de su Dirección de Capacitación y Difusión Laboral), integrado por profesionales en Psicología Organizacional cuya función será capacitar en la gestión del Clima y Cultura Organizacional a los líderes o dueños de las micro y pequeñas empresas a nivel nacional, teniendo en cuenta que son empresas formales que pagan impuestos y uno de sus beneficios sería tener acceso a estas capacitaciones en la gestión de personal.

- Brindar asistencia técnica, por parte del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a las micro y pequeñas empresas que deseen un asesoramiento personalizado en estrategias para mejorar el clima organizacional, así como para desarrollar o cambiar una cultura organizacional determinada. Respecto a la cultura organizacional que los dueños o líderes deseen que se desarrollen en sus organizaciones, dependerá realmente de los objetivos que se han trazado, de tal manera que esto se expresará en la predominancia en algunas de sus dimensiones (cultura clan, jerárquica, adhocrática y de mercado), logrando así su personalidad o diferenciación frente a otras organizaciones.
  
- Realizar en futuras investigaciones un aumento en la cantidad de muestras de las micro y pequeñas, y no solo en Lima sino también en provincias, a fin de tener mayor precisión de cuál es el clima laboral en estas organizaciones, ya que la magnitud que representan (PEA ocupada 79,5% en el Perú) es significativa, y de esta manera analizar el impacto que tiene en el bienestar psicológico y laboral de nuestra sociedad.

## VIII. REFERENCIAS

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (s.f.). *Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa* <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- Álvarez, A. (2017). *Las dimensiones de la cultura Organizacional de las MYPES del sector textil en Lima según la teoría de Denison* [Trabajo de investigación para el grado de Bachiller. Universidad ESAN], Repositorio Institucional de la ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1209/Alvarez%20Soto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barbosa, M., Armstrong, M., Araujo, E., y Marques, E. (2017). Cultura de innovación de una micro y pequeña empresa de dos sectores aeronáuticos de la tecnología de la información. *Revista Exacta – EP, São Paulo*, 15 (3), 441-456. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81052980006>
- Becerra, R. (2018). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal de las MYPE de San Juan de Lurigancho, caso: centros de servicio de estética y belleza, lima, 2018* [Tesis de Licenciatura. Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional de la UIGV. [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2391/TESIS\\_%20BECERRA%20VELARDE%20ROSA%20ALCIRA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2391/TESIS_%20BECERRA%20VELARDE%20ROSA%20ALCIRA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Cañedo, D., Martínez, R., Cervantes, M., y López, J. (2017). El Clima organizacional y el desempeño de una MIPYME agrícola de Guasave Sinaloa. *V Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones*. 85-116. <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/7-el-clima-organizacional-y-el-desempeno.pdf>

- Castillo, E. (2016). *Gestión de la calidad bajo el enfoque de la cultura organizacional y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de carnes, del distrito de Chimbote, 2016* [Tesis de Maestría. Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional de la UCLAC. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/498/CULTURA%20ORGANIZACIONAL\\_COMPETITIVIDAD\\_ELI\\_REYNALDO\\_CASTILLO\\_LUCI\\_O.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/498/CULTURA%20ORGANIZACIONAL_COMPETITIVIDAD_ELI_REYNALDO_CASTILLO_LUCI_O.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Chiang, M., Heredia, S., y Santamaría, E. (2017). Clima organizacional y salud psicológica: una dualidad organizacional. *Dimensión Empresarial* 15(1) 73-86. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>
- Chiang, M., Rodrigo, J., y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Daft, R. y Steers, R. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa.
- Díaz-Hamada L. A. (2018). *Metodología de la investigación: instrumentos de evaluación*. Taller de investigación en psicología II – III. Facultad de psicología. Universidad nacional Federico Villarreal. Lima, Perú. (no publicado)
- Erazo. W., Claudio, B., y Erazo, J. (2017). El clima organizacional las pequeñas y medianas empresas del sector servicios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pequenas-medianas-empresas.html>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. Oxford University Press.
- Guerra, A (2004) *Cambios, Organización y Entorno. Apuntes para su Estudio*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

- Guerra, N. (2019). *Propuesta del manejo del clima organizacional en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro gimnasios, distrito de Ayacucho, 2019* [Tesis de Licenciatura. Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. Repositorio Institucional de la UCLAC. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/13119/CALIDAD\\_Y\\_CLIMA\\_%20ORGANIZACIONAL\\_GUERRA\\_GONZALES\\_NATHALY\\_CRISTEL%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/13119/CALIDAD_Y_CLIMA_%20ORGANIZACIONAL_GUERRA_GONZALES_NATHALY_CRISTEL%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw Hill.
- Hernández, R., y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag 1*(1), 1-37. <https://studylib.es/doc/8612209/exploraci%C3%B3n-factorial-del-clima-y-la-cultura-organizacion>.
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del MVC. *Revista Contaduría y Administración de la UNAM 59*(1), 229-257. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v59n1/v59n1a10.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*. Lima. INEI. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2017*. Lima. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf)
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: editorial Gestión 2000.

- Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. (3 de Julio de 2003). Diario Oficial El Peruano. Lima: Congreso de la República del Perú. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Ley N° 30056, Ley que Modifica Diversas Leyes Para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y El Crecimiento Empresarial. (2 de Julio de 2013). *Diario Oficial El Peruano*. <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30056.pdf>
- López, S. (1997). *Comportamiento organizacional* [Monografía de licenciatura en psicología. Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional de la UNFV.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Díaz de Santos.
- Martínez, R., Monserrat, M., y Vera, J. (2014). Cultura de innovación en las pequeñas empresas constructoras De Puebla, México. *Revista Global de Negocios*, 2 (3) ,91-100. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2498272](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2498272)
- Mazabel, C. (2001). *Diccionario de recursos humanos*. Centro de investigaciones de recursos humanos.
- Molina, M. (s.f.), *Estudios de clima organizacional*. <http://www.losrecursoshumanos>
- Moreira, L. (2018). EL clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí Ecuador. (Tesis de Licenciatura), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Muro, J. L. (2008). *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. (Disertación doctoral no publicada), Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- Ojeda, J., y Ruiz, V. (2013). Clima y cultura en una pequeña y mediana empresa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10, 1-13.

- Olaz, A. y Ortiz, P. (2009). *Interconexiones entre Cultura Organizativa y Clima Laboral basadas en el modelo de Tipologías Culturales de Cameron*. Recuperado de [http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13\\_04.pdf](http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13_04.pdf)
- Organización Mundial de la Salud. (1948). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. OMS. <https://www.who.int/es/about/who-we-are/frequently-asked-questions>
- Patterson, M., Wst, M., Shackleton, V., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., Dawson, J. & Wallace, A. (2005). *Development & Validation of an organizational Climate measure*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.6738&rep=rep1&type=pdf>
- Pintado, E. (2011). *Gerenciación y Liderazgo conductivo del talento humano*. Arco Iris S.R.L.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. E., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robfer, E. (2006). *Exploración del modelo de los valores de competencia en el medio laboral mexicano* [Tesis Doctoral. Universidad Central de Colombia]. Repositorio Institucional de la UCC. <https://docplayer.es/14168703-Exploracion-del-modelo-de-los-valores-de-competencia-en-el-medio-laboral-mexicano.html>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Plaza & Janés.
- Velasco, R., Ochoa, S., y Jacobo, C. (2013). *Desempeño, Alineación y Cultura Organizacional: Modelo para una maquiladora de exportación*. *Técnica Administrativa* 12 (4), 1666-1680. <http://www.cyta.com.ar/ta1204/v12n4a2.htm>

## **IX. ANEXOS**

### **Anexo A. ENCUESTA SOBRE CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **INSTRUCCIONES (Antes de comenzar el cuestionario, por favor las siguientes observaciones)**

Para rellenar el cuestionario utilice un lápiz o lapicero, y al hacerlo piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.

No hay respuestas correctas o incorrectas, las respuestas solamente reflejan su opinión. Todas las preguntas tienen 6 opciones de respuestas, escoja la que mejor describa lo que piensa usted, y solo una opción.

Responda con un número de las que se mencionan a continuación según sea el caso: 0 (nunca), 1 (rara vez), 2 (a veces), 3 (regularmente), 4 (frecuentemente) y 5 siempre.

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para Ud. Pregúntele a quien aplica la encuesta. Recuerde que ninguna pregunta puede quedar en blanco.

Confidencialidad: Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Muchas Gracias por su colaboración.

N°	Pregunta	Respuesta
1	Los supervisores o jefes en esta compañía realmente entienden bien los problemas de sus colaboradores.	
2	Las acciones que lleva a cabo mi organización afectan (positiva o negativamente) a sus competidores.	
3	Frecuentemente me molesto ante los más pequeños problemas o con mis compañeros y/o equipo de colaboradores.	
4	Esta compañía cuida mucho a sus empleados cuida mucho	
5	En el trabajo yo decido el orden en que realizo mis actividades.	
6	En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.	
7	Las personas que trabajan conmigo influyen en mí (positiva o negativamente).	
8	En esta empresa las personas que trabajan en departamentos diferentes se comparten la información se ayudan.	
9	En torno a la compañía pienso que cuidar el interés de uno mismo es bueno pero la codicia es mala.	
10	Las personas que trabajamos aquí entendemos muy bien lo que la empresa quiere hacer.	
11	Utilizar la computadora mejora la calidad del trabajo que hago.	
12	La dirección o gerencia de esta compañía es rápida para reconocer la necesidad de hacer las cosas de manera diferente.	
13	En la empresa nos proporciona mucha capacitación sobre lo que necesitamos hacer en nuestro trabajo.	
14	En esta compañía todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo.	
15	En donde trabajo los supervisores o jefes muestran que tienen confianza en las personas que colaboran con ellos.	
16	A los empleados de esta empresa normalmente sus jefes les dicen si hicieron o no bien su trabajo.	
17	Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento.	
18	Quienes me rodean en el trabajo se encuentran pendientes de mis necesidades como colaborador.	
19	Yo trabajo a mi propio ritmo.	
20	Mantengo la calma y tengo paciencia durante mi trabajo y con mis compañeros.	
21	En esta empresa la colaboración entre los departamentos es muy efectiva.	
22	La compañía para la que laboro se dedica a más de una actividad principal.	
23	Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo.	
24	No puedo hacer nada por decisión propia, todo debe de ser aprobado por mis supervisores y/o jefes.	

25	En esta compañía los supervisores o jefes guían a su gente.	
26	En la organización todos seguimos las reglas de seguridad de higiene.	
27	En la compañía, la manera como trabajamos juntos siempre está cambiando positivamente para ser mejores.	
28	En esta compañía hay muy poco respeto y colaboración entre los departamentos.	
29	En la organización los cambios son hechos sin consultar a las personas afectadas por tales cambios	
30	La dirección o gerencia de la compañía comunica claramente a todos hacia donde quiere ir en el futuro.	
31	En esta empresa nos reunimos muy seguido para discutir si estamos trabajando o bien juntos.	
32	Mi jefe es un ejemplo a seguir.	
33	Se debe evitar a toda costa que cualquier persona quiera tomar sus propias decisiones en este trabajo.	
34	Esta organización es muy flexible por que puede cambiar rápidamente los procesos para mejorarlos.	
35	En esta empresa las personas NO pueden opinar sobre las decisiones que afectan su trabajo.	
36	Cada departamento de esta compañía está encargado y es especialista en más de una actividad.	
37	En esta organización continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo.	
38	Esta compañía realmente se preocupa por sus empleados.	
39	Me enojo fácilmente por mi actividad laboral.	
40	La empresa me da la libertad de planear por mí mismo las actividades que realizo.	
41	Mis superiores ejercen el poder que les otorga su posición jerárquica sobre las actividades que desempeño.	
42	Las personas sienten que las decisiones son frecuentemente tomadas por encima de ellas.	
43	En esta empresa constantemente hay problemas de comunicación.	
44	Esta compañía presta poca atención a los intereses de los empleados.	
45	En esta empresa los supervisores o jefes son comprensivos con su gente.	
46	En esta organización las nuevas ideas se aceptan rápidamente.	
47	La dirección o gerencia siempre está dispuesta a escucharnos.	
48	Los inversionistas de esta empresa no se hacen responsables del funcionamiento de la misma.	
49	Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos.	

50	Usar herramientas de cómputo es compatible con todos los aspectos de mi trabajo.	
51	La calidad del trabajo de los empleados de esta empresa es medida frecuentemente.	
52	Los empleados de esta organización somos constantemente vigilados con la intención de evitar cualquier violación a las reglas.	
53	Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo.	
54	Los empleados de esta empresa muestran entusiasmo en su trabajo.	
55	Esta compañía es rápida para responder cuando se requiere de hacer cambios.	
56	Los directores y gerentes actúan en esta empresa como dictadores, donde su voluntad se impone para hacer el trabajo.	
57	Yo controlo la calidad de trabajo que produzco.	
58	Los empleados NO tienen claros los objetivos de la empresa.	
59	En la empresa siempre se están desarrollando nuevas ideas.	
60	La calidad se toma muy seriamente en este negocio.	
61	Yo creo que si mis superiores quisieran apoyarme o perjudicarme en mis labores podrían hacerlo.	
62	En esta organización existen metas y operaciones ocultas o poco conocidas.	
63	Esta compañía es justa con sus empleados.	
64	Hay gente que trabaja en esta empresa y que no conozco.	
65	Como colaboradores sabemos muy bien a dónde va la empresa.	
66	Mes siento bajo un desagradable nivel de presión por conseguir los objetivos que me solicitan en la compañía.	
67	Considero que lo que recibo como remuneración por mi trabajo, es justo en relación con mi contribución a esta empresa.	