



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

PERFILES DE COMPORTAMIENTO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UN ORGANISMO REGULADOR DEL SECTOR PÚBLICO. LIMA, 2018.

Línea de investigación:

Salud Pública

Tesis para optar el grado de

Doctor en Psicología

Autor

Castillo Vera, Erfurt Manuel

Asesor:

Candela Ayllón, Víctor Eduardo

CÓDIGO ORCID: 0000-0003-0798-1115

Jurado:

León Donayre, Ramón Alberto

Córdova Gonzales, Luis Alberto

De la Cruz, Carlos Bacilio

Lima – Perú

2023

ÍNDICE

Índice de tablas.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Descripción del problema	12
1.3. Formulación del problema	14
<i>1.3.1. Problema general.....</i>	<i>14</i>
<i>1.3.2. Problemas específicos</i>	<i>14</i>
1.4. Antecedentes	15
1.5. Justificación de la investigación	18
1.6. Limitaciones de la investigación	19
1.7. Objetivos	20
<i>1.7.1. Objetivo general</i>	<i>20</i>
<i>1.7.2. Objetivos específicos</i>	<i>21</i>
1.8. Hipótesis.....	21
II. MARCO TEÓRICO	22
2.2. Marco conceptual	48

III. MÉTODO	51
3.1. Tipo de Investigación	51
3.2. Población y muestra	52
3.3. Operacionalización de variables	54
3.4. Instrumentos	56
3.5. Procedimientos	61
3.6. Análisis de datos	62
3.7. Consideraciones éticas	65
IV. RESULTADOS	66
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	82
VI. CONCLUSIONES	86
VII. RECOMENDACIONES	88
VIII. REFERENCIAS	89
IX. ANEXOS	97
Anexo 1. Matriz de consistencia	98
Anexo 2. Ficha sociodemográfica	99
Anexo 3. Instrumento	100
Anexo 4. Evidencias de validez y otros procesos	103
Anexo 5. Análisis de confiabilidad	111
Anexo 6. Asentimiento informado	113

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de conceptos y variables implicadas para las variables de Cultura Organizacional.....	55
Tabla 2	Comunalidades	67
Tabla 3	Determinación de la varianza total explicada, a través del método de extracción: análisis de componentes principales.....	68
Tabla 4	Matriz de componente rotado mediante el método de rotación Varimax con normalización Kaiser.....	72
Tabla 5	Análisis de fiabilidad de los índices	74
Tabla 6	Medias y desviaciones típicas halladas en cada clúster, según índice.	75
Tabla 7	Resultados del análisis discriminante.....	77
Tabla 8	Patrones de comportamiento según la edad	78
Tabla 9	Patrones de comportamiento según el sexo.....	79
Tabla 10	Patrones de comportamiento según el tiempo de servicio	80
Tabla 11	Patrones de comportamiento según el grupo ocupacional	81

A mis padres, Wilfredo Castillo Masías y Aura
Vera de Castillo, por su permanente
preocupación por la educación.

Agradezco al Dr. Víctor Candela Ayllón y al
Mg. César Gonzáles Quiñones, por su excelente
asesoría y orientación en la presente
investigación.

Resumen

La investigación se desarrolló con la finalidad de determinar los perfiles de comportamiento sobre cultura organizacional en empleados de un Organismo Regulador del sector Público. Lima, 2018. Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo explicativo con diseño no experimental en el que participaron 263 colaboradores a quienes se les aplicó el instrumento Perfil de la Cultura Organizacional (OPC) de O'Reilly, et. al., (1991) Los datos fueron sometidos a diversos análisis para determinar los índices producto de un análisis factorial con el 68.485% de la varianza explicada reproduciendo cinco factores que dieron paso a la determinación de 5 índices; los mismos que fueron sometidos al análisis de Clúster mediante el método Ward, permitiendo determinar cuatro grupos de comportamiento claramente diferenciados. El primer grupo valora la recompensa justa mas no el apoyo y responsabilidad social; el segundo grupo valora la cultura de innovación mas no la recompensa justa; el tercer grupo valora la estabilidad y buen ambiente mas no el apoyo interno y responsabilidad social, además de la cultura de innovación; el cuarto grupo no valora la justa recompensa ni la competitividad e innovación de la organización.

Palabras clave: comportamiento, cultura, organizacional, perfiles

Abstract

The research was carried out in order to determine the behavioral profiles on organizational culture in employees of a Regulatory Body of the Public sector. Lima, 2018. This is a research with a quantitative approach of an explanatory descriptive type with a non-experimental design in which 263 collaborators participated, to whom the Organizational Culture Profile (OPC) instrument of O'Reilly, et. al., (1991). The data were subjected to various analyzes to determine the indices resulting from a factor analysis with 68,485% of the variance explained reproducing five factors that gave way to the determination of 5 indices; the same ones that were submitted to the Cluster analysis using the Ward method, allowing to determine four clearly differentiated behavior groups. The first group values the fair reward but not the support and social responsibility; the second group values the culture of innovation but not the fair reward; the third group values stability and good atmosphere but not internal support and social responsibility, in addition to the culture of innovation; The fourth group does not value the fair reward or the competitiveness and innovation of the organization.

Keywords: behavior, culture, organizational, profiles

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos, en el mundo empresarial ha descubierto una íntima relación entre una adecuada gestión de los recursos humanos y la competitividad de la empresa; además se ha demostrado que el avance de la organización en un entorno de cambio permanente, sólo es posible, contando con las personas, demostrándose así la importancia que tienen las personas en las organizaciones (Puchol, 2012).

Es bajo este contexto que la cultura organizacional juega un rol preponderante en la definición de los objetivos de la organización, y como esta logra adaptarse a los cambios. Tanto organizaciones públicas como privadas están sujetos a estos cambios, lo cual permite conocer diversos sectores con dinamismos diferentes y que muchas veces sostienen una interdependencia.

Resulta importante tener en cuenta que la cultura organizacional está constituida por percepciones del mundo cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda. El ser humano desde el primer segundo de su vida se desarrolla en una organización la cual se caracteriza por ser de un sistema abierto que está en constante interacción con uno o más entornos, además, está compuesto por subgrupos tales como los sectores profesionales, dispersos en forma y ordenados en fondo, de manera jerárquica; una organización cuenta con tres componentes importantes: las personas, la estructura y los procesos. La cultura de una organización puede entenderse como como la regularidad de comportamientos que se observa de la interacción interpersonal, tales como el lenguaje que se emplea o los rituales; puede estar regida por las normas que se desarrollan en grupos de trabajo, no necesariamente formal; la cultura de una organización también puede ser explicada por los valores dominantes que adopta una organización (por ejemplo enfocarse en la calidad del producto y lo que representa ello para sus clientes); en conjunto puede entenderse como cultura organizacional como la filosofía que rige una organización, donde

además se puede encontrar una objetividad en base a las reglas del juego que rige una organización para tener éxito (habilidades o procesos que un recién llegado a de aprender para llegar a ser un compañero aceptado), todo lo anterior propuesto por Schein, en 1993.

Por lo tanto, cada organización va a tener su propia cultura, la cual tiende a ser permanente o constante en el tiempo; por lo tanto, el presente estudio tiene por objetivo central, determinar los perfiles de comportamientos organizacionales que se dan en torno a la cultura organizacional en colaboradores de un Organismo Regulador del sector Público de Lima.

El presente informe de tesis, está estructurado en nueve apartados de investigación. En el primero se brinda una introducción sobre la investigación la cual contempla aspectos como el planteamiento y descripción del problema del cual va a derivar de manera concatenada los problemas de investigación, los objetivos y las hipótesis; asimismo, en este apartado se presenta los antecedentes, la justificación y las limitaciones de estudio. En el segundo apartado se tiene el marco teórico en el que se contempla principales modelos teóricos que sustenta la variable de investigación, enfatizando el marco conceptual. En el tercer apartado se presenta de manera detallada la metodología que se empleó para atender al problema de investigación, en el cual se contemplan temas sobre el tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, instrumentos, procedimientos, análisis de datos y las consideraciones éticas. En el cuarto apartado se presentan los principales hallazgos en función a los objetivos de investigación. En el quinto apartado se discuten dichos resultados en base a los hallazgos de otros autores y la teoría. En el sexto, las conclusiones de investigación. En el séptimo apartado se recomiendan aspectos que resultados relevantes a tener en cuenta para los profesionales consultores de empresas como para los futuros investigadores. Por último, en el noveno apartado, se presentan los anexos de la investigación.

1.1. Planteamiento del problema

En el sector público, las entidades bancarias van trabajando en el análisis y gestión de recursos humanos. Según Eslava (1996, como se citò en Portocarrero et al., 2014) en su artículo: El Proceso de Reestructuración y los Recursos Humanos en el Banco Central de Reserva del Perú, el banco tuvo una reestructuración del personal en 1996, año en el que el Banco tenía un plan de modernización que incluía el ingreso de la modernización tecnológica a través de la adquisición de equipos y programas de cómputo, lo cual significaba un proceso de sistematización y automatización que involucraría al personal: la adecuación del personal al nuevo plan, reducción de trabajadores y la capacitación.

Esta preocupación no es exclusiva del Perú, también se ha observado un estudio similar en el Banco Central del Ecuador Marchán (1996, como se citò en Paul et al., 2012) denominado El Nuevo Sistema de Administración del Recurso Humano en el Banco Central del Ecuador. El artículo indica que en 1993 se iniciaron reformas con la finalidad de modernizar la estructura administrativa, reducir personal e incrementar la eficiencia y capacidad técnica del Banco pues ello fue producto de una preocupación por la situación administrativa que propiciaba desestimulo en el personal y pérdida de empleados calificados. Para ello establecieron una carrera institucional, un sistema de administración del recurso humano basado en puestos, desarrollo profesional, un enfoque descentralizado en la administración del recurso humano, una administración integrada del recurso humano, diseño de carrera para un ingreso flexible de personal, procesos para evitar trabas en la gestión, capacitación y evaluación de desempeño en base a puestos y reforma salarial.

Se observa que dicha preocupación no sólo es propia del continente americano, ya que Pimentel (1996, como se citò en Caravedo, 2013), realizò un artículo sobre la gestión de Recursos Humanos en proceso de alteración del Banco de Portugal y donde se indica que tras 1990 muchas unidades de trabajo fueron despejadas de funciones, es decir, muchos

empleados estaban desocupados lo que generaba problemas de salud ocupacional reflejados en el nivel personal, familiar y en el clima organizacional. Ante estas características se lanzó el programa estratégico e integrado de cambio en el marco de la gestión interna cuya intervención se dio en los siguientes campos: estructuras funcionales y jerárquicas, así como la organización de los puestos de trabajo, una política remunerativa, de carreras y de formación.

1.2. Descripción del problema

Una muestra de que las personas van tomando cada vez más protagonismo en la preocupación de las empresas es ver, cómo hay cada vez más directores de recursos humanos, ocupando un puesto en el comité de dirección de las empresas. Así el mismo autor indica que en el año 2000, el 74% de las empresas españolas de más de 200 trabajadores, viven este fenómeno (García et al., 2014).

Estudios en Europa revelan el efecto del género del gerente sobre cultura organizacional de la pequeña y mediana empresa (García et. al., 2013) en los cuales los resultados muestran que las empresas gestionadas por mujeres que motivan en mayor medida la cultura organizacional, con valores de la cultura clan que las empresas gestionadas por hombres. Por su parte, Rodríguez (1993, como se citò en Alles, 2013) plantea el concepto de cultura en las organizaciones públicas y privadas, delimitando los componentes y núcleos temáticos básicos que deben constituir la cultura en las organizaciones y la relación entre Psicología y Cultura.

Estos cambios si bien no han sido profundamente estudiados, obedecen a cambios en la cultura organizacional, lo cual obedece nuestra investigación partiendo de entender cómo se forma y cuáles son sus características propiamente. Y entendiendo que dichas

consecuencias tendrán un impacto en la satisfacción laboral, lo cual intentaremos explicar en esta investigación. En estos cambios podemos incluir que los “colaboradores” toman un papel importante en las organizaciones, las estructuras y procesos se realicen de manera más ágil. Las organizaciones están inmersas en un cambio constante, elaborando estructuras más flexibles que aumenten la adaptabilidad al entorno y la competitividad. Por ello se mencionará los cambios sobre estructuras más flexibles en entidades bancarias, de acuerdo con Royo (2006, como se citò en Contreras y Barbosa, 2013).

Si bien existen estudios de cultura organizacional y satisfacción laboral, por lo general, estos son estudiados de manera separada, es decir, sin tener en cuenta la relación entre ambas variables.

En el caso de cultura organizacional se ha investigado diagnósticos de tipos de cultura, relación de cultura con adquisición de empresas, medición cuantitativa de la cultura organizacional, como factor crítico de éxito en la administración estratégica, entre otros.

En el caso de la satisfacción laboral se ha investigado se ha estudiado la relación de la satisfacción laboral con las condiciones de trabajo, compromiso organizacional, con el conflicto de trabajo – familia, entre otros.

En cuanto al sector bancario, se ha encontrado un estudio de la motivación laboral y la satisfacción laboral de una empresa del sector de banca y seguros: La Motivación y la Satisfacción Laboral como factores claves para el éxito de una Fuerza de Ventas con alta rotación en el Sector de Banca y Seguros de Lima Metropolitana (Aybar et. al., 2011), donde se ha identificado que el beneficio económico es el factor motivacional de mayor influencia en la satisfacción laboral y que el beneficio no económico de mayor incidencia es el ambiente físico.

Sin embargo, se ha encontrado una tesis que además de involucrar el sector bancario, ha incluido las dos variables en estudio, tanto la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Esta tesis es *Relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral en Entidades del Sector Bancario* (Alvarado y Valqui, 2012), donde ya mencionaban que en el Perú no existen investigaciones que relacionen a la cultura organizacional con la satisfacción laboral. Las autoras identificaron los factores de la cultura organizacional que influyen en la satisfacción laboral a nivel de entidades privadas del sector bancario. En dicha investigación sugieren en sus recomendaciones para la continuación de investigaciones el elaborar el estudio para otros casos de instituciones financieras, principalmente bancarias. La finalidad de dicha recomendación podría ser el de tener mapeado dicho sector en cuanto a la relación de ambas variables. Por ende, complementar dicho estudio con una investigación en el sector público, que de manera empírica se sabe maneja un tipo gestión diferente, intenta llenar dicho vacío.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuáles son los perfiles de comportamiento sobre cultura organizacional en colaboradores de un Organismo Regulador del sector Público de Lima, 2018?

1.3.2. Problemas específicos

- A.** ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y la edad de los colaboradores?
- B.** ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el sexo de los colaboradores?

- C. ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el tiempo de servicio de los colaboradores?
- D. ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el grupo ocupacional de los colaboradores?

1.4. Antecedentes

Prialé (2014) realiza un estudio en Perú donde busca explorar empíricamente los valores organizacionales que comparten los empleados de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para aproximarnos a la magnitud e importancia con que los valores públicos tradicionales se manifiestan y han sido interiorizados, a la forma cómo éstos conviven —o no— con los valores impulsados por la SBS y a la percepción de compatibilidad o incompatibilidad entre ambos grupos de valores. Para ello, tomamos como punto de partida los resultados de un cuestionario de diez preguntas aplicado a veinte empleados de la SBS. En el diseño del cuestionario usó como referencia el estudio *Work Orientations II* (1997) realizado por el International Social Survey Program y el cuestionario propuesto por Hofstede (1990, como se citó en Rodríguez, 2012). Ambos planteamientos se orientan a la medición de la cultura organizacional y puesto que los valores organizacionales son una dimensión de la cultura, nos enfocamos sólo en los elementos del cuestionario relacionados con éstos. Si bien es cierto, el método empleado no permite realizar ninguna generalización válida para las organizaciones públicas, ni para toda la SBS, consideramos que constituye una fase inicial de exploración y de apertura de interrogantes para estudios posteriores.

Linares et. al. (2013), su investigación realizada en México tuvo como objetivo realizar el diagnóstico de cultura organizacional de una Institución de Educación Superior Pública, para identificar los elementos culturales que facilitan o dificultan el proceso de

evaluación del desempeño del personal académico. El estudio se realizó a través del diseño de un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional compuesto por nueve variables: Perfil de la organización; Comunicación; Medio Ambiente para la Mejora del Desempeño; Normatividad Interna; Identidad y Pertenencia; Estilo de dirección; Evaluación del desempeño; Motivación, Reconocimiento y Estímulos al desempeño; Capacitación y desarrollo. Los resultados se describen en términos de fortalezas y debilidades de las variables evaluadas, con base en lo cual se establecieron los elementos culturales que facilitan o limitan la evaluación del desempeño del personal académico en la Universidad de estudio. Los elementos que facilitan están asociados a los valores institucionales, las estructuras para la comunicación, las prácticas de inducción e involucramiento, las creencias y expectativas; mientras que los elementos que limitan son las competencias para la comunicación, las disposiciones físicas y administrativas, el énfasis en el control de la evaluación del desempeño y la ausencia de rituales para reconocer el desempeño.

Cújar et al. (2013), realizaron un artículo que acerca al lector al concepto de cultura organizacional a partir de autores destacados en la historia, y registra el progreso cronológico en los métodos de medición, desde la observación y análisis psicológico hasta la elaboración de instrumentos especializados que midan el comportamiento de las personas y su influencia en la organización. Todo esto, con el fin de respaldar el avance científico regional, al considerar diversos estudios como precedente para futuras investigaciones.

Armenteros et al. (2012) realizaron un estudio en México donde el objetivo es analizar el diagnóstico de la cultura organizacional y la organización que aprende, como condición que promueve la capacidad de innovación de las personas y de la propia organización. La metodología es un análisis de casos en cuanto a la dimensión local del estudio en Coahuila, México, basada en la revisión bibliográfica de las investigaciones realizadas, la aplicación de encuestas, con instrumentos ya validados de Cameron y Quinn

(1999) y de Garvin (1993), y la técnica de triangulación. Se utilizó el SPSS 16.0 para el procesamiento estadístico, frecuencias y medidas de asociación con Chi-cuadrado de Pearson, el test de Fischer, Coeficiente Gamma de Goodman y Kruskal, La muestra abarcó organizaciones del sector empresarial y de servicios. Sus resultados fueron la identificación del tipo de cultura predominante, el nivel de aproximación a la organización que aprende y/o cultura colaborativa; su interpretación desde las diferentes percepciones de directivos, especialistas y trabajadores; el análisis según el sector y el tamaño.

Gálvez y Pérez (2011) en Colombia, realizaron un estudio con el objeto de verificar empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional de la empresa y su rendimiento. Para ello se realiza un estudio con 60 Mipyme de mediana y alta tecnología de Cali, Colombia. Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa. Estos resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia.

Gillezeau (2011) en Venezuela, realizó un estudio con el propósito de establecer la presencia de valores compartidos, una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de clientes externos y proveedores en la cultura de empresas inteligentes. Para ellos, se utilizó la metodología cualitativo - interpretativo, método de medición cuando se involucra al ser humano. Del análisis realizado se concluyó que la cultura enraizada en valores, regula los factores expresivos, afectivos y de comportamiento en las organizaciones. Su comprensión y aplicación dependerá de una red comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y un alto grado de satisfacción e involucramiento de clientes y proveedores. Elementos inteligentes.

1.5. Justificación de la investigación

La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por muchos autores. Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones. Conocer tales comportamientos revelará por qué algunos cambios y estrategias que se ejecutan en las organizaciones fallan y otras no.

En la actualidad nuestro país vive en una constante dinámica de cambios organizacionales. Esto ha incrementado la preocupación de las organizaciones de diversos sectores en cada vez mejorar sus procesos y enfocarse en el valor de la gestión de las personas. En ese sentido, la presente investigación hace un análisis profundo de los valores como elemento básico e importante de la cultura organizacional y de cómo este componente podría influir en la satisfacción laboral de los colaboradores. Es por ello que la cultura organizacional es uno de los componentes que distingue la organización, el cual posee una serie de características que nos permitirán entender a las personas, las cuales crearán patrones de creencias, valores y expectativas. Bajo esta perspectiva es que tomamos como referencia el trabajo de valores como elemento fundamental de la cultura organizacional.

Toda organización, sea privada o pública, desde sus inicios configura una cultura organizacional y según las demandas internas y externas, dicha cultura se va solidificando o tornándose cada vez más permeable.

Los resultados que se presentan en esta investigación descubren un escenario no explorado anteriormente dentro del sector financiero del sector público más significativo del país, ya que se centra en la determinación de los patrones de conducta sobre la cultura

organizacional, hecho que permitirá conocer el perfil del trabajador en su desempeño individual y su relación con la entidad en general.

1.6. Limitaciones de la investigación

La ejecución del presente proyecto se enfrenta a dos limitaciones principales. La primera limitación está relacionada con la coordinación de los horarios para la recopilación de información. Es un desafío considerable encontrar un horario que permita obtener datos de la mayor cantidad posible de personal objetivo, teniendo en cuenta sus distintos roles y responsabilidades.

La segunda limitación se refiere al posible sesgo en las respuestas de los colaboradores. Existe la posibilidad de que los colaboradores se sientan observados y, como resultado, modifiquen sus respuestas para evitar comprometerse. Para abordar esta limitación, el investigador principal ha implementado varios sistemas. En primer lugar, se han omitido los datos personales y específicos que podrían permitir la identificación de un colaborador en particular. Esto se hace para garantizar el anonimato de los participantes y fomentar la sinceridad en sus respuestas. Adicionalmente, se han instalado ánforas para que los colaboradores puedan introducir sus respuestas, proporcionando un medio adicional para mantener la confidencialidad de sus aportaciones.

Por otro lado, desde una perspectiva metodológica, esta investigación enfrenta una serie de limitaciones, que deben ser consideradas al interpretar sus hallazgos. Una de las más notables es que se ha utilizado un diseño de estudio transversal, en lugar de un diseño longitudinal. Esto significa que los datos se han recogido en un solo punto en el tiempo, lo que proporciona una instantánea de la situación, pero no permite analizar cómo cambian los comportamientos y actitudes de los colaboradores con el paso del tiempo.

El diseño transversal tiene la ventaja de ser más rápido y menos costoso que el diseño longitudinal, pero este último podría haber proporcionado una comprensión más profunda de la cultura organizacional. Por ejemplo, en un estudio longitudinal, se podría haber examinado si las actitudes y comportamientos de los colaboradores evolucionan con el tiempo en respuesta a las iniciativas de cambio cultural. De igual manera, un diseño longitudinal permite identificar tendencias y patrones temporales, así como establecer relaciones causales más sólidas entre variables.

Además, es relevante destacar que los resultados de este estudio provienen de una única organización del sector público en Lima, lo que limita la generalización de los hallazgos. Si bien este estudio puede proporcionar información valiosa sobre esta organización en particular, los resultados pueden no ser transferibles a otros organismos reguladores, a otras ciudades o países, o al sector privado.

Asimismo, aunque se ha realizado un esfuerzo por medir la cultura organizacional de manera exhaustiva, esta es un fenómeno multifacético que puede no ser completamente capturado por las medidas utilizadas. La cultura organizacional implica normas, valores y supuestos subyacentes que pueden ser difíciles de medir y, por ende, algunos aspectos de la cultura pueden no haber sido plenamente considerados en el estudio.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional en empleados de un Organismo Regulador del sector Público. Lima, 2018.

1.7.2. Objetivos específicos

- A.** Determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y la edad de los colaboradores.
- B.** Determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el sexo de los colaboradores.
- C.** Determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el tiempo de servicio de los colaboradores.
- D.** Determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el grupo ocupacional de los colaboradores.

1.8. Hipótesis

1.8.1. General

Existen de tres a más grupos diferenciados respecto a sus perfiles o tipologías de cultura organizacional.

1.8.2. Específicas

- A.** Existe relación significativa entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y la edad de los colaboradores.
- B.** Existe relación significativa entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el sexo de los colaboradores.
- C.** Existe relación significativa entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el tiempo de servicio de los colaboradores.
- D.** Existe relación significativa entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el grupo ocupacional de los colaboradores.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Cultura organizacional

Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores.

Este concepto se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, citado por Pettigrew, 2014), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operandos para un grupo determinado en un tiempo dado”.

Tal concepto influye en Dandridge, et. al., (1980, citado por Dipboye, 2014), quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, con el cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización.

Posteriormente, aparecen Schwartz y Davis (1981, citado por Vertel, 2013), que afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas

compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. Concepto ampliado, años más tarde, por Barney (1986; citado por Vertel, 2013), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Luego de un par de años, aparece Schein (1983; citado por Vertel, 2013) manifestando que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”. Cabe anotar, que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas; Martin y Siehl (1983; citados por Cújar et al., 2013) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Wilkins (1983; citados por Cújar et al., 2013) describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983; citado por Rodríguez, 2012) expresen que la cultura es difícil de cambiar.

De igual manera, Denison (1996; citado por Vertel et al., 2013) apoya ideas anteriores y menciona que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo”. Tal diversidad es descrita por Martin (2002; citado por Sánchez et al., 2006) en una publicación en la cual menciona que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007, citado por Leite, 2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar.

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

En general, se requiere tener claridad sobre este conjunto de significados compartidos, creencias y entendimientos en poder de la colectividad que se conoce como cultura organizacional. Este constructo permitirá comprender las manifestaciones culturales y permitir a los altos mandos tomar decisiones realmente efectivas en pro del bienestar a largo plazo de la organización, por lo que se necesita tener a la vista las metodologías implementadas en la historia para caracterizar la cultura organizacional.

2.1.1 Cultura y gerencia corporativa: La cultura como una variable externa

Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios.

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997; citado por Pérez y Paiva, 2012).

La investigación desarrollada desde esta perspectiva, se ha centrado en la identificación de diferencias y similitudes entre culturas, y su implicación en la efectividad organizacional. Los estudios transculturales llevados a cabo por Hofstede (1980; citado por Vertel et al., 2013) son un ejemplo de este tipo de investigaciones, en las que este autor examina la influencia de las culturas nacionales en la organización IBM, comparando las filiales internacionales de dicha multinacional. Los resultados de este estudio arrojaron diferencias entre las culturas organizacionales de las diversas filiales de IBM, diferencias que fueron clasificadas en cuatro dimensiones: poder-distancia, incertidumbre-evitación, individualismo y masculinidad. La utilidad práctica de este tipo de investigaciones se ha centrado en el interés que las organizaciones multinacionales tienen para ajustar sus políticas

y filosofías a los entornos culturales donde operan Smircich (1983; como se cito Vertel, 2013).

2.1.2. Cultura corporativa: la cultura como una variable interna

A través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983; como se cito en Vertel et al., 2013).

La investigación, desde esta concepción, generalmente está basada en el marco de la teoría de sistemas, que tradicionalmente ha considerado variables como el tamaño, la tecnología, la estructura, y cómo estas variables están determinadas por el ambiente organizacional. El ambiente impone imperativos que los gerentes deben tener en cuenta para ajustar la organización a dichas demandas, y la cultura se considera por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización. Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura organizacional.

El cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno. Hoy en día se habla de diferentes estrategias gerenciales de cambio, como por ejemplo reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total, cambio cultural, etc. Para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por

valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional.

Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este sentido que, a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos.

El cambio cultural desde esta perspectiva, se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados. Esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte. Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas (Deal y Kennedy (1982 , como se citó en Podestá, 2009).

El sentido de esto es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito. La tarea del gerente es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales. Los seguidores del Desarrollo Organizacional, como Schein (1985; como se citó en Gómez y Garza, 2013), enfatizan que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Schein (1993) señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales.

De acuerdo a este autor el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes. Sin embargo, algunos autores señalan que la difusión de estos valores no garantiza su adopción por parte de los miembros de la organización. Muchos críticos de esta perspectiva cuestionan si la cultura organizacional realmente se puede manejar y hacen evidente de igual forma, las implicaciones éticas de la pretensión del manejo de la cultura por parte de los gestores del cambio. Algunos señalan que el término de cultura corporativa no se refiere a nada más que a una ideología cultivada por la gerencia con el propósito de controlar y legitimar la actividad gerencial.

La aproximación metodológica desde esta perspectiva se lleva a cabo a partir de métodos cuantitativos, que buscan encontrar correlaciones estadísticas entre la cultura y otras variables tales como el desempeño. Estas mediciones se realizan a través de encuestas que intentan determinar el grado de acuerdo (cultura fuerte) o desacuerdo por parte de los empleados acerca de ciertos valores y luego éstos se correlacionan con el grado de desempeño (Smircich, 1983, como se citó en Vertel et al., 2013).

En general, las aproximaciones que consideran la cultura como una variable (Gerencia Comparativa y Cultura Corporativa), se derivan de supuestos básicos similares acerca de la naturaleza del mundo social, de las organizaciones y de la naturaleza humana. Ambos enfoques conciben a la organización como un organismo que debe adaptarse a los imperativos del ambiente y de esta forma, la cultura es un subsistema que debe ser controlado por la gerencia para poder asegurar y predecir la eficiencia y éxito organizacional.

2.1.3. La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización

Desde esta mirada, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich, 1983, como se citó en Vertel et al., 2013).

Según la clasificación de Smircich (1983, como se citó en citado por Vertel, 2013), dentro de esta aproximación a la cultura organizacional, existen diferencias derivadas de las diversas conceptualizaciones de cultura desde la antropología moderna: antropología cognitiva, simbólica y estructural. Aquí revisaremos las aproximaciones de cultura organizacional a partir de los aportes de la antropología cognitiva y simbólica.

2.1.3.1. Perspectiva cognitiva. Según la antropología cognitiva de Goodenough (1971; como se citó en Latorre, 2015), la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos; Harris y Cronen (1979, como se citó en Cañas et al., 2013), consideran que la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar. El objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo.

Las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados. Un supuesto que subyace a este trabajo es que el pensamiento está conectado con la acción, lo que implica que las preguntas de investigación en este enfoque están conducidas a encontrar las reglas o guiones que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que están operando (Smircich, 1983, como se cito en Vertel et al., 2013).

2.1.3.2. Perspectiva Simbólica. De acuerdo con Geertz (1973, como se citó en Andolfo et al., 2012), parafraseando a Max Weber, el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados. Desde esta perspectiva el investigador analiza la cultura no como un científico experimental en busca de leyes sino como un intérprete en búsqueda de significados. Lo que hace el etnógrafo de acuerdo a Geertz (1973; como se citó en Andolfo et al., 2012), es hacer descripciones densas, las cuales implican la identificación de las estructuras significativas, que permiten entender las acciones sociales; estas acciones son simbólicas ya que se producen e interpretan a partir del significado colectivo.

La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción. El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura, y es por eso que, a través de la observación de la construcción y uso de símbolos, que el investigador comprende la cultura Hatch (1997, como se citó en Pérez y Paiva, 2012). El objetivo del investigador es descifrar, leer e interpretar los patrones de significación a partir de los cuales los miembros de una comunidad interactúan, enfocándose primero en cómo las experiencias se vuelven significativas para las personas: “Lo que en realidad encara el etnógrafo es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o entrelazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después”.

El investigador también se preocupa por articular los temas recurrentes que representan los patrones en el discurso simbólico y que especifican los lazos entre creencias, valores y acción. En últimas, el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la

acción; es comprender lo que se constituye en normal para un grupo de personas, en un proceso de negociación en el que ciertas concepciones de mundo se naturalizan hasta constituirse en “la realidad” o “lo normal” para ese grupo de personas.

2.1.3.3. Perspectiva emergente. Esta manera de entender la realidad organizacional como una realidad socialmente construida se enmarca en lo que las ciencias sociales se han conocido con el nombre de paradigmas emergentes, en los cuales a su vez confluyen diferentes perspectivas tales como el socioconstructivismo, el socioconstruccionismo y las perspectivas críticas. A diferencia de las anteriores metáforas, esta forma de entender la realidad organizacional explora el fenómeno organizacional como una producción social, mirada que a su vez se deriva de las transformaciones que ha habido tanto en las aproximaciones al concepto de cultura desde la antropología como al concepto mismo de organización.

Estos cambios, en sintonía con transformación que se ha llevado a cabo en general en las ciencias sociales en las últimas décadas, han surgido por la búsqueda de formas alternativas a la aproximación de carácter objetivo y realista de la realidad, la cual pretendía la neutralidad del científico cuando enunciaba sus conceptos y teorías, desconociendo el carácter político de éstos. Lo anterior significa que la realidad es socialmente construida, es decir, las interpretaciones que la gente, en este caso los científicos tienen acerca de la realidad, son producto de significados que se han vuelto hegemónicos y que, a su vez, tienen efectos materiales.

Desde perspectivas socio constructivistas, las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas. En este sentido, las organizaciones en vez de poseer una cultura, son cultura; ellas se constituyen a partir de las interacciones cotidianas

de donde surgen patrones de interacción que se institucionalizan y que a su vez permean las interacciones particulares. Esto resalta una comprensión de las organizaciones e individuos como entidades que se construyen y transforman mutuamente (Elgoibar et. al., 2013).

De esta forma, las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman. Las personas con el fin de dar sentido a su ser y quehacer, negocian diversos significados en un proceso donde entran en conflicto multiplicidad de versiones y la finalidad es hacer prevalecer ciertas visiones, con el fin de establecer un orden y sentido común. De esta forma, organizar significa coordinar acciones para establecer un orden y estabilidad, lo que es el fin de la organización (Weick, 1995; citado por Adán y Antonio, 2014).

La cultura en este sentido está constituida por rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por tanto son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden. Sin embargo, la existencia de significados compartidos que les permiten a los miembros de la organización coordinar sus acciones y reducir la variabilidad, no implica que en el contexto organizacional no haya lógicas alternativas que cuestionen las dominantes (Adán y Antonio, 2014).

El grado de estabilidad y orden alcanzado por la organización a través del establecimiento y consolidación de dichos mitos evidentes en rituales, normas, rutinas, comportamientos, expresiones, debe permitir el logro de las metas de la organización. Sin embargo, debido al cambio del entorno organizacional y a la complejidad de las situaciones, llega un punto en que estos significados compartidos producto de aprendizajes pasados no pueden seguir dando sentido al presente; de esta forma, estos órdenes establecidos deben cuestionarse en la medida en que no permitan la viabilidad organizacional (desarrollo de las

personas, eficiencia, calidad de los productos, impacto ambiental). En este mismo sentido, Adán y Antonio (2014) señalan que, durante la estabilidad relativa, los actores organizacionales actúan de acuerdo a reglas e historias codificadas que ellos han construido colectivamente, y que les brindan un marco adecuado para la acción; cuando estas historias heredadas no son adecuadas, significa que el proceso de cambio y aprendizaje organizacional debe empezar.

Así, el cambio y la innovación son necesarios y también son una finalidad de la organización (Elgoibar et al., 2013), ya que la apertura al cambio implica el empoderamiento de significados marginales que en la medida en que son reconocidos pueden empezar a generar procesos de reflexión necesarios para iniciar el cambio. Desde esta perspectiva, la organización debe procurar la promoción de espacios donde el diálogo posibilite el intercambio de racionalidades que amplíen los horizontes de interpretación y de esta forma, a través del intercambio y negociación de significados, no sólo se promueva la reflexión acerca de las formas vigentes de mirar y actuar sobre el mundo, sino que se brinde el espacio para la construcción de nuevas posibilidades. De lo anterior se desprende que la diversidad antes que impedir, es el motor para la construcción de nuevas realidades.

De esta forma, la organización, debe alternar estadios de estabilidad y orden (memoria colectiva, aprendizajes pasados) con procesos de cambio, innovación y desorden (cuestionamiento, conflicto); la implementación de mecanismos de coordinación y control por un lado (orden) y la promoción de la autonomía y creatividad por el otro (desorden) (Andolfo et al., 2012).

Para sintetizar, hasta aquí se han revisado de manera global dos metáforas; una que enfatiza el carácter instrumental del concepto de cultura organizacional al asimilarla a una variable (interna o externa) que puede ser moldeada de acuerdo a los propósitos gerenciales

y la otra (aparentemente no instrumental) que asimila el concepto de cultura al concepto de organización, resaltando el carácter socialmente construido de ésta.

2.1.4. Medición de la cultura organizacional

Así como el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, pasando por su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad moderna actual considerar la misma manera de medirlo en el pasado. De esta forma, es de gran importancia entender que el proceso de madurez de este constructo ha sido lento, pero su auge actual motiva a que se consideren los procesos de medición desarrollados por varios autores en diferentes contextos. A continuación, se presenta una revisión clasificada por los estudios latinoamericanos y los internacionales, de tal manera que se valore el progreso académico y los grandes aportes hechos por los autores latinoamericanos al respecto.

En un principio, la cultura organizacional estaba determinada y valorada por sociólogos y psicólogos, como el caso de White (1949; como se citó en Vargas, 2007, p. 16), quien sostenía que “la cultura se producía a sí misma” a partir de observaciones de las cualidades propias del contexto particular de las organizaciones y los pueblos.

De ahí, se considera de poco estudio este constructo, debido a su confusión y posterior disociación con clima organizacional, hasta los inicios de los años setenta, cuando las investigaciones referentes a la cultura organizacional toman un enfoque cognitivo con Gómez y De la Garza (2013) que a partir del análisis simbólico de una pelea de gallos con el uso de entrevistas y observación directa pudo percibir que los habitantes de Bali mostraban una cultura totalmente dependiente de esta práctica, ya que todas sus costumbres eran fácilmente semejables a estos animales; es decir, su comportamiento giraba en torno a esta

pasión, desde las relaciones familiares hasta el rendimiento laboral, lo cual permite analizar que el hombre tiene la necesidad de apropiarse de modelos para desarrollarse en sociedad y fortalecer su carácter egocentrista.

En los años ochenta, se desarrolló con gran fuerza el constructo cultura debido a la polémica resultante de incluirla como factor importante en la efectividad nacional, gracias a las conclusiones de Pérez y Paiva (2012), quienes midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con rangos establecidos; así pues, se tomaron muestras de grupos focales y se analizó su comportamiento en el momento de ejecutar sus tareas. Adicionalmente, se encontraron otros estudios como el Organizational Beliefs Questionnaire, de Peters y Waterman (1982), quienes a través de un cuestionario midieron variables como diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente; y Organizational Culture Inventory, de Cooke y Lafferty (1983; citado por Soria, 2008), cuya investigación considera elementos importantes para el autodesarrollo, el manejo del poder, la competitividad, la propia realización, el perfeccionismo, la eliminación, el alcance de logros, y en general, el alcance humanístico.

Las compañías pertenecientes al grupo IBM (International Business Machines) tanto en Dinamarca como en los Países Bajos fueron estudiadas en lo que respecta a cultura organizacional por Hofstede et al. (1990, como se citó en Rodríguez, 2012). Estos investigadores dividieron el proyecto en 3 fases: en la primera, realizaron entrevistas generales a distintos empleados de las organizaciones para tener una clara idea de los ítems cualitativos de cultura organizacional que deberían ser incluidos en los próximos cuestionarios; en una segunda fase, se administró un cuestionario dirigido a establecer diferencias marcadas entre las unidades empresariales; en la tercera fase, se desarrollaron

nuevos cuestionarios y posteriores entrevistas, en las que se indagó sobre factores internos, como la fuerza laboral y la motivación salarial. Así pues, tuvieron en cuenta 4 aspectos de la cultura: símbolos, rituales, héroes y valores, a partir de lo cual propusieron 6 características del constructo cultura organizacional: holístico, históricamente determinado, relacionado con los conceptos antropológicos, socialmente construido, suave y difícil de cambiar.

En 1991, se encuentra el trabajo realizado por O'Reilly et al. (1991), quienes diseñaron un modelo de instrumento llamado Organizational Culture Profile, basado en la comparación de los perfiles para evaluar a las personas y la organización. El instrumento contenía 54 declaraciones referentes a valores individuales y de organización.

Dicho estudio se desarrolló en 4 etapas: en la primera, se describieron los elementos que estarían contenidos en la lista, que describieran cualquier organización, que no fueran característicos de todas las personas en las organizaciones y que fuesen fáciles de entender. La segunda etapa consistió en la evaluación de las características de la empresa, invitando a cierto grupo de las mismas organizaciones para que las clasificaran de acuerdo con su grado de importancia. En una tercera fase, se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaron a cada uno de los elementos para formar parte de la organización a la cual pertenecían. En la última fase, se calculó una puntuación de ajuste persona-organización de cada individuo al correlacionar el perfil de preferencias individuales con el de la empresa para la cual la persona trabajó.

En este mismo año, se dio paso a una gran investigación que organizó la cultura organizacional en 4 ítems fundamentales, y que por su coherencia y amplitud del tema logró marcar diferencia con otros estudios. Dicho paso fue dado por los investigadores Cameron y Quim (2011), quienes dividieron la cultura en clanes, adhocracia, jerarquía y mercado, bajo los parámetros de flexibilidad y estabilidad. Por otra parte, en la escala de cultura

organizacional desarrollada por Zamanou y Glaser (1994, como se cito en Vertel et al., 2013) se consideraron las variables: moral del individuo, seguridad del empleo, reclutamiento, entrenamiento, trabajo en equipo y compromiso, entendiendo su clara orientación hacia el comportamiento humano. Por su parte, Xenikou y Furnham (1996, como se citó en Cújar et al., 2013) tomaron como factores de cultura el crecimiento organizativo basado en la tarea, el estilo defensivo en su desarrollo, el estilo constructivo como necesidad de satisfacción y la cooperación.

En 1999, se realizó un estudio que tenía como objetivo relacionar la cultura organizacional, el clima organizacional y los valores gerenciales. Dicha investigación fue llevada a cabo por Wallace, et. al., (1999; como se cito en Cújar et al., 2013), quienes tomaron elementos de instrumentos anteriores como el de Jones y James (1979; Prado, et. al., 2015), y con la ayuda de estos seleccionaron 64 ítems que relacionaban estos constructos, teniendo en cuenta modificaciones pertinentes en el contexto en el cual se aplicaría. Ellos hicieron uso de la escala de Likert para ciertos ítems, mientras que en otros aspectos usaron frases negativas para reducir el sesgo, con la finalidad de que la medición se desarrollara con la mayor objetividad.

En 2003, se relacionó la cultura organizacional con la satisfacción laboral en un estudio que fue desarrollado por Lund et. al., (2014), quien adaptó el modelo descrito por Cameron y Freeman (1991), y usando cuestionarios realizados a personas de distintas organizaciones que pertenecieran al sector productivo de la sociedad clasificó la población e introdujo preguntas con opciones múltiples y única respuesta. La relación la hizo a través de 5 factores en una escala que estaba en el rango de extremadamente en desacuerdo hasta extremadamente de acuerdo.

Los métodos de recolección de información también varían; en el estudio realizado por Prajogo y McDermott (2005; como se cito en Vertel et al., 2013), se enviaron por correo

los formatos para que gerentes de organizaciones que tuvieran conocimiento sobre el pasado y presente de la organización, y sobre las prácticas relacionadas con la calidad y procesos de innovación, los diligenciaran, de tal manera que se evaluara su liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, gestión de personas, y gestión de procesos.

Dentro del campus universitario también se encuentran ejemplos de instrumentos desarrollados, como el caso de Comas y Folch (2005), miembros del grupo de investigación Cambio de Cultura en las Universidades Catalanas, quienes, a través de cuestionarios, como instrumento básico de información, además del análisis de documentos, las observaciones directas y la percepción de los propios investigadores recogidas en las actas de las sesiones de discusión, lograron medir el constructo cultura. Por otra parte, Esteve y Tomás (2005; citado por Vertel et al., 2013) relacionaron el modelo de financiación de las universidades con la cultura de estas mediante diversas estrategias: primera, señalar aquello que es esencial en un modelo de financiación; segunda, ver qué se entiende por cultura organizacional de las universidades; tercera, mostrar las respuestas y conclusiones referentes a la financiación del estudio de la cultura de 4 universidades catalanas, y cuarta, deducir y debatir el papel del modelo de financiación para conocer cuál es la cultura de una universidad.

Otra variable con la cual fue relacionada la cultura organizacional fue el liderazgo transformacional, desarrollado por Xenikuo y Simosi (2006; como se cito en Rodriguez, 2010) para la cual discriminaron la población que se debía estudiar con base en su posición jerárquica dentro de la compañía en el que se encuentre, midiendo así, gestión, liderazgo, supervisión y demás elementos para determinar la correlación existente y su relevancia para el resto de la compañía.

En Latinoamérica, entrando en el siglo XXI, se encuentran una serie de estudios llevados a cabo en el continente latinoamericano. En 2002, en Brasil, Ferreira, et. al., (2002)

ejecutaron la versión inicial de su cuestionario a 823 miembros de las empresas ubicadas en la ciudad de Río de Janeiro bajo escala de 5 puntos de Likert, que va desde “no se aplica a todos los de mi compañía” hasta la aplicación “totalmente a mi empresa”.

Para el año siguiente, Trigo y Del Buey (2003) fueron muy metódicos en la elaboración de sus instrumentos, procurando la mayor efectividad de los mismos al someterlos a constantes análisis de enunciados y conceptos. Ellos sometieron el borrador de instrumento que tenían a consideración de expertos evaluadores, psicólogos y sociólogos, quienes dieron su aprobación para desarrollar el cuestionario, ya perfeccionado, a los profesores de 3 escuelas públicas, y así tomar una muestra piloto. De esta forma, al conocer los resultados y repetir el proceso con un mayor número de profesores, se mejoró la probabilidad de éxito.

2.1.5. Características de la cultura organizacional

Según Luthans (2002, como se cito en Arbaiza, 2010 y Chiavenato, 2011), la cultura organizacional presenta seis características:

2.1.5.1. Los comportamientos observados son regulares: quiere decir que las interacciones entre los integrantes de la organización poseen un lenguaje común.

2.1.5.2. Tienen normas, que se rigen bajo pautas de comportamiento y reglamentos que se respetan.

2.1.5.3. Valores dominantes, referidos a los principios que promueve la organización y que van a formar parte de la identidad.

2.1.5.4. Filosofía, se refiere a la política de la organización, la cual refleja las creencias sobre el trato que deben recibir empleados y clientes.

2.1.5.5. Reglas, que son pautas y guías que se establecen con el fin de que los miembros las acepten, aprendan y adapten a su comportamiento.

2.1.5.6. Clima organizacional, que son las características propias del ambiente del trabajo, y que son percibidas por los miembros de la organización.

2.1.6. Elementos de la cultura organizacional

De acuerdo a Hellriegel, Slocum y Driskill, mencionado por Jáuregui (2013), los elementos de la cultura organizacional son: los valores, los símbolos (a través de las historias, el lenguaje y las metáforas), los roles (de héroes y bandidos), las conductas compartidas (como rituales, reglas informales y estilo de comunicación organizacional) y los elementos de contexto (como la historia y el lugar).

Como se puede ver, en ambos casos los valores son parte de los elementos de la cultura organizacional, e incluso parte de los elementos intrínsecos, es decir, los que están en el inconsciente de las personas que conforman la organización.

De acuerdo a Kotter y Heskett (1995), la cultura organizacional no es estática y podrían cambiar por una serie de factores como son la Crisis que obliga a reevaluar valores o prácticas establecidas, Nuevos desafíos y nuevas formas de hacer las cosas, Cambios en miembros claves, Asimilación rápida de nuevos empleados, Diversificación de negocios y Expansión geográfica.

2.1.7. Tipología de la cultura organizacional

Hooijberg y Petrock (1993; como se cito en Arbaiza, 2010), plantean la existencia de cuatro tipos de cultura que son:

2.1.7.1. Cultura burocrática. La cual poseen las organizaciones que refieren la formalidad y se rigen bajo normas y procesos estandarizados que están contenidos en manuales. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad se encuentran establecidas y definidas.

2.1.7.2. Cultura Clan. En donde predominan la tradición, lealtad, el trabajo en equipo y la socialización. Los miembros de la organización se sienten comprometidos, siendo sus labores más allá de la obligación y el cumplimiento. Este tipo de cultura crea la unidad de sus integrantes a través de un proceso de socialización, en donde el personal más antiguo tiene la característica de un mentor.

2.1.7.3. Cultura emprendedora. En la cual predominan altos niveles de riesgos, dinamismo y creatividad, lo que hace reaccionar rápida y eficientemente a los cambios del ambiente. Este tipo de cultura se suele asociar con empresas medianas.

2.1.7.4. Cultura de mercado. Está orientado a las metas. Las relaciones entre el empleado y las organizaciones son contractuales, teniendo una orientación de control formal. El colaborador es responsable de cierto nivel de desempeño y de ciertas recompensas. Su renovación dependerá de su desempeño. Este tipo de cultura puede o no ejercer presión, si lo realiza espera que sus empleados se ajusten al nivel de exigencia requerido.

Cameron y Quinn (1999, como se cito en Alvarado y Valqui, 2012), refieren que el marco de valores en competencia sirve para diagnosticar y clasificar la cultura de una organización. Cameron y Quinn formularon dos dimensiones para medir la eficacia en la organización. La dimensión consiste en “la diferencia entre los criterios de eficacia que se hace hincapié en la estabilidad, el orden y el control” (Cameron y Quinn, 2011).



Modelo de los valores en competencia (MVC)

Fuente: Cameron y Quinn (2011)

2.1.7.5. Cultura Jerárquica. Weber (1947; como se citó en Cameron y Quinn (2011), propuso 7 características clásicas: roles, especialización, meritocracia, jerarquía, separación de propiedad, impersonalidad y responsabilidad. Estas características fueron adoptadas por las organizaciones para generar la eficiencia. En comparación a la propuesta formulada por Cameron y Quinn (2011), la cultura organizacional está caracterizada por tener roles formales, alineada a políticas y tener una estructura. Los procedimientos gobiernan e indican el hacer de las personas. Los líderes de la organización están basado en coordinar y organizar el trabajo, de manera cohesionada, en donde las normas y reglas prevalecen. La alta dirección está preocupada por la estabilidad y el funcionamiento eficaz, con alto niveles de control. La administración de los recursos humanos se basa en ofrecer puestos de trabajo seguro y previsible, teniendo recompensas, ascensos y aumentos en las remuneraciones.

2.1.7.6. Cultura de Mercado: la organización funciona orientada hacia el entorno. Opera principalmente en función de las transacciones con otros mercados, buscando obtener ventajas competitivas. Este tipo de cultura está orientada a los resultados, siendo su foco de interés el trabajo bien realizado. Sus miembros son personas competitivas y orientadas a los resultados y objetivos. Sus directivos son exigentes y competidores a la vez. Buscan la participación en el mercado, preocupándose por el posicionamiento, lo cual define su éxito.

2.1.7.7. Cultura Clan: esta cultura es se llama Clan porque es similar a un tipo de organización familiar. La organización está compuesta por miembros que comparten entre sí, percibiéndose como un lugar amistoso. Los líderes de la organización se consideran mentores, y que transmiten un mensaje de lealtad y tradición. Generalmente el compromiso de sus miembros es alto. En términos de satisfacción al cliente y consideración hacia las personas, son las principales características que definen el éxito de este tipo de cultura.

2.1.7.8. La cultura Adhocrática: este tipo de cultura representa a las organizaciones que son sensibles a los cambios que suceden a nivel organizacional. Los miembros perciben a la organización como un lugar dinámico, en donde se fomenta el emprendimiento y la creatividad. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo. La organización está sostenida por el fomento de nuevos productos, la innovación, el constante crecimiento y la adquisición de nuevos productos o servicios. La organización facilita la iniciativa individual.

2.1.8. El valor como elemento de la cultura organizacional

Cuando uno se refiere a la variable cultura organizacional no se debe dejar de hacer mención a los valores en el trabajo, tomando en cuenta que los valores conforman la cultura simbólica. Estos valores se encuentran relacionados en una perspectiva más abstracta, y por ende menos tangibles de la cultura. Pero esta intangibilidad, el cual lo hace más complicado de identificar y analizar, hace importante revisar este punto.

Para Franklin y Krieger (2011), afirman sobre los valores, como segundo nivel, y conciben que el aprendizaje es un reflejo de los valores propios del individuo.

El tema de los valores humanos en relación al comportamiento ha tenido más auge en su estudio desde la década de los años 60 dentro de la Psicología General y Social. Por otra parte, la aportación de Rokeach (1973; citado en Pérez, 1994), y sus colaboradores, la inserción teórica dentro del ámbito de la Psicología Social cognitiva, demostrando la relación que los valores tienen con las actitudes y la conducta. A continuación, se presenta un conjunto de conceptos sobre la acepción o término valor y como este término ha ido evolucionado en lo largo del tiempo:

Thomas y Znaniecki (1915) afirmaron que un valor es “cualquier dato que tenga un contenido empírico accesible a los miembros de un grupo social y un significado en relación con el cual es o puede ser objeto de actividad”.

Crutehileid y Ballchey (1926): Valores son: “creencias acerca de lo que es bueno o deseable y lo que es malo o indeseable. Los valores reflejan la cultura de una sociedad y se hallan ampliamente compartidos por los miembros de una cultura. Si el individuo acepta un valor, termina convirtiéndose en un objetivo”.

Según Kluckhohn (1951) un valor es una concepción de lo deseable y no algo meramente deseado. Esta concepción de lo deseable influye en la selección de una serie de modos, medios y fines de conducta, que finalmente, tras un análisis más profundo, representa una definible preferencia de algo entre algo más. Este algo es un específico modo de conducta o estado final de existencia. El algo más es una forma de conducta opuesta o diferente.

Un valor puede ser definido como una representación normativa, cognitiva o afectiva que influye en las elecciones y comportamientos de los individuos. Se perciben como objetivos o estados deseables y pueden vincularse a la satisfacción de necesidades básicas, a la búsqueda de relaciones interpersonales altruistas, y a los requerimientos institucionales que garantizan la supervivencia de la especie (Ramírez et al., 2005).

Los valores definen lo que se considera ideal o estimable en un individuo, colectividad o una organización, y guían las direcciones vitales y las acciones, actuando como criterios para la conducta. En última instancia, los valores son creencias que pueden transformarse en una filosofía de vida y profesional del ser humano, influyendo tanto en las interacciones personales como en el ámbito organizacional (Estrada, 2019).

2.1.8.1. Durabilidad. A lo largo del tiempo, aunque se debe considerar que ciertos valores pueden ser más permanentes que otros.

2.1.8.2. Flexibilidad. Los valores pueden cambiar con las necesidades y experiencias de las personas.

2.1.8.3. Satisfacción. Los valores generan satisfacción para quienes los practican.

2.1.8.4. Jerarquía. Unos valores son considerados superiores y otros inferiores, lo cual no es algo rígido.

2.1.8.5. Trascendencia. Dan sentido a la vida humana y a la sociedad.

2.1.8.6. Aplicabilidad. Se aplican a las diferentes situaciones de la vida, generando acciones que dejan ver los valores de la persona.

2.1.8.7. Complejidad. Requieren complicados juicios y decisiones.

Los valores son importantes en la organización. De acuerdo a Corral (2007), las prácticas organizacionales sin valores podrían poner en riesgo la sobrevivencia de una empresa. Además, los valores organizacionales generan un vínculo emocional con los individuos que conforman la empresa. Cuando los valores son compartidos, es decir, son asumidos por toda la organización, se genera un espacio de intereses, metas y objetivos comunes entre los individuales y los organizacionales, de acuerdo a Arbaiza (2010). La autora afirma, además, que los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional porque son los encargados de dar una dirección común a todos los miembros de una organización. Con los valores se puede entender las actitudes, motivación y percepción de quienes conforman una empresa.

Los mejores indicadores de la cultura organizacional son las reglas como los miembros de una institución se comportan, así como la forma cómo se toman las decisiones, los cuales pueden ser examinados desde los valores, pues éstos influyen directamente en la

conducta. Para esta investigación, la definición que se considerará para el término valor es la de Rokeach (1973, como se citó Pérez, 1994), no por ello, otras definiciones resultan desmerecedoras.

2.1.9. Elementos de la cultura organizacional por valores

La cultura organizacional entendida bajo la perspectiva de James Sarros se enmarca en su artículo El Perfil de la Cultura organizacional, una nueva revisión bajo una perspectiva australiana en donde identifica siete factores: Competitividad, responsabilidad social, soporte u apoyo, innovación, énfasis en los incentivos, orientación al desempeño y estabilidad.

A continuación, presentamos cada factor con sus respectivas dimensiones:

Factores	Dimensiones
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al logro ● Énfasis en la calidad ● Ser diferente a los demás ● Ser competitivo
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser reflexivo ● Tener buena reputación ● Ser socialmente responsable ● Tener una clara orientación filosófica
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ● Estar orientado al equipo ● Compartir información libremente ● Estar orientado a las personas ● Colaboración
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser innovador ● Tomar rápidamente ventaja de las oportunidades ● Tomar riesgos ● Tener responsabilidad individual
Énfasis en las recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ● Justicia ● Oportunidades de crecimiento profesional ● Altos salarios por buen desempeño ● Elogios por el buen desempeño
Orientación al rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener altas expectativas por el desempeño ● Entusiasmo por el trabajo ● Ser orientado a resultados ● Ser altamente organizado
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Estabilidad ● Ser calmado ● Seguridad en el empleo ● Bajo conflicto

Nota: Tomado de O'Reilly et. al. (1991)

2.1.10. Base de medición de la cultura organizacional

El perfil de la cultura organizacional (OCP), desarrollado por O'Reilly, et. al., (1991) determino 54 estados de valor que puede describir la cultura organizacional. Este estudio fue utilizado para conocer como le gustaría a un colaborador que fuera la organización en la que le gustaría trabajar contra la cultura organizacional vigente. Asimismo, este estudio se basa en la relación entre la persona y la cultura organizacional, se incrementa el compromiso, la satisfacción y el desempeño.

2.1.10.1. Factores de la cultura organizacional. Se realizó un análisis de factores y se obtuvo que los 54 elementos se acomodan en 7 factores:

A. Innovación y toma de decisiones. El grado en el que espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

B. Atención al detalle. Grado en el que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

C. Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.

D. Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

E. Energía (emprendedor). El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.

F. Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefiere mantener el *Status Quo* en contraste con la insistencia en el crecimiento.

G. Orientación al equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.

2.1.10.2. Etapas de la cultura organizacional. Dicho estudio se desarrolló en base a cuatro etapas:

A. Primera etapa. Se describieron los elementos que estarían en la lista, que describirían cualquier organización, que no fueran característicos de todas las personas en la organización y que fuesen fáciles de entender.

B. Segunda etapa. Consistió en la evaluación de las características de la empresa, invitando a cierto grupo de las mismas organizaciones para que las clasificaran de acuerdo con su grado de importancia.

C. Tercera etapa. Se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaron a cada uno de los elementos para formar parte de la organización a la cual pertenecían.

D. Cuarta etapa. Se calculó una puntuación de ajuste persona – organización de cada individuo al correlacionar el perfil de preferencias individuales con el de la empresa para la cual la persona trabaja.

Sarros, et. al., (2005). Presenta un estudio que examina la validación y actualiza la versión del Perfil de Cultura Organizacional propuesto por O'Reilly; el autor actualiza este perfil y construye una escala Likert de este instrumento. El validó el instrumento con una muestra de ejecutivos australianos y utilizó la validación psicométrica.

2.2. Marco conceptual

A. Cultura organizacional: Estructura profunda de las organizaciones, que tiene sus raíces en los valores, creencias y supuestos que tienen los miembros de la

organización. Es decir, al hablar sobre cultura de la organización, se refiere a los significados inherentes al discurso y a las acciones y procedimientos del negocio de la organización (O'Reilly, 1991).

- B.** Orientación al desempeño: Es uno de los componentes que explica la cultura organizacional, donde el enfoque que parte desde la gerencia centrado de manera significativa en los resultados sin observar con mayor detenimiento ni especificación a las técnicas y/o procesos empelados para el logro de resultados (O'Reilly, 1991).
- C.** Responsabilidad social: Es uno de los componentes que explica la cultura organizacional, donde el enfoque en las decisiones tomadas por parte de la gerencia donde se contemplan los posibles efectos de los resultados en los colaboradores que desempeñan sus labores dentro de la organización (O'Reilly, 1991).
- D.** Apoyo: Es una dimensión de la cultura organizacional la cual está enfocada en las diversas actividades de trabajo en la medida en que éstas estén organizaciones considerando un equipo y no en entes individuales (O'Reilly, 1991).
- E.** Énfasis en la recompensa: Es uno de los componentes que explica la cultura organizacional que se basa en la medida de la precisión, análisis y atención al detalle (O'Reilly, 1991).
- F.** Estabilidad: Es uno de los componentes que explica la cultura organizacional, en la medida de que las actividades organizacionales apuntan a mantener un *status quo* que va en correlación directa con la insistencia de crecimiento, tanto por la entidad como de los colaboradores (O'Reilly, 1991).

- G.** Competencia: Es uno de los componentes que explica la cultura organizacional, en la medida en que los colaboradores muestren actitud de emprendimiento y competitiva, evitando el paro o estancamiento de roles (O'Reilly, 1991).
- H.** Innovación: Es uno de los componentes que explica la cultura organizacional, la cual está enfocada a medir la motivación hacia los empleados para no frustrar la creatividad y de ese modo desarrollar en ellos la actitud de innovación y la decisión de correr riesgos (O'Reilly, 1991).

III. MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación

Este estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo, el cual se adentra en el análisis detallado de las interrelaciones entre las variables y en la cuantificación rigurosa de los datos recolectados. Esta metodología posibilitó la generación de hallazgos de manera sistemática y objetiva, dando pie a una interpretación estadística robusta de los resultados. Además, favoreció la recopilación de datos de un amplio conjunto de participantes, potenciando así la fiabilidad y la extrapolación de las conclusiones derivadas (Hernández y Mendoza, 2018).

En cuanto a su clasificación, la investigación adoptó un carácter descriptivo-explicativo. El componente descriptivo implicó una observación exhaustiva y una delineación meticulosa de los aspectos vinculados a la cultura organizacional en la entidad reguladora. Por otro lado, la dimensión explicativa no sólo permitió una comprensión profunda del fenómeno estudiado, sino que fue clave para descubrir los patrones de comportamiento que explican el fenómeno. En esencia, este estudio no se limitó a describir la realidad tal como se observaba, sino que buscó descubrir los factores subyacentes que podrían explicar las circunstancias presentes (Creswell, 2017).

En lo que respecta al diseño de la investigación, se trató de un estudio no experimental de corte transversal. Este diseño fue esencial para recoger datos en un punto específico en el tiempo, sin intervenir o alterar el ambiente natural de los participantes. De este modo, se pudo proporcionar una instantánea precisa del estado actual de la cultura organizacional en el organismo, permitiendo la captura de los patrones de comportamiento y las actitudes prevalentes entre los colaboradores durante el período del estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo compuesta por 838 colaboradores de la SBS de Lima, ambos sexos y que laboran en las áreas de apoyo, asesoría y línea en el transcurso de los meses de Mayo a Agosto de 2018.

La población de estudio abarcó un total de 838 colaboradores pertenecientes a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS) ubicada en Lima. En este conjunto diverso y representativo, se incluyeron individuos de ambos sexos, reflejando la heterogeneidad inherente a la entidad. Los colaboradores seleccionados para el estudio ejercían sus funciones en las distintas áreas de la organización, que abarcan roles de apoyo, asesoría y línea. La recolección de datos se llevó a cabo en un período determinado, precisamente durante los meses de Mayo a Agosto de 2018, lo que proporcionó una instantánea temporalmente específica de la cultura organizacional en el organismo regulador.

3.2.2. Muestra

La cantidad mínima necesaria de la muestra fue calculada empleando una fórmula para una población conocida (Cochran, 1977):

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(d^2 \times (N - 1)) + Z^2 \times p \times q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de Población

n_o = Tamaño de la muestra sin ajustar

E = Error (5%). 0.05

Z = Valor de la distribución normal

95 % ---- 1,96

99 % ---- 2,58

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(d^2 \times (N - 1)) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{838 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05^2 \times (838 - 1)) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n \cong 263$$

Así, la muestra asciende a un tamaño de 263; sobre esta base se estima las sub-muestras por estratos, de la siguiente manera. El muestreo fue probabilístico, estratificado de proporción fija:

Selección de la muestra, según estratos de área laboral y sexo del trabajador.

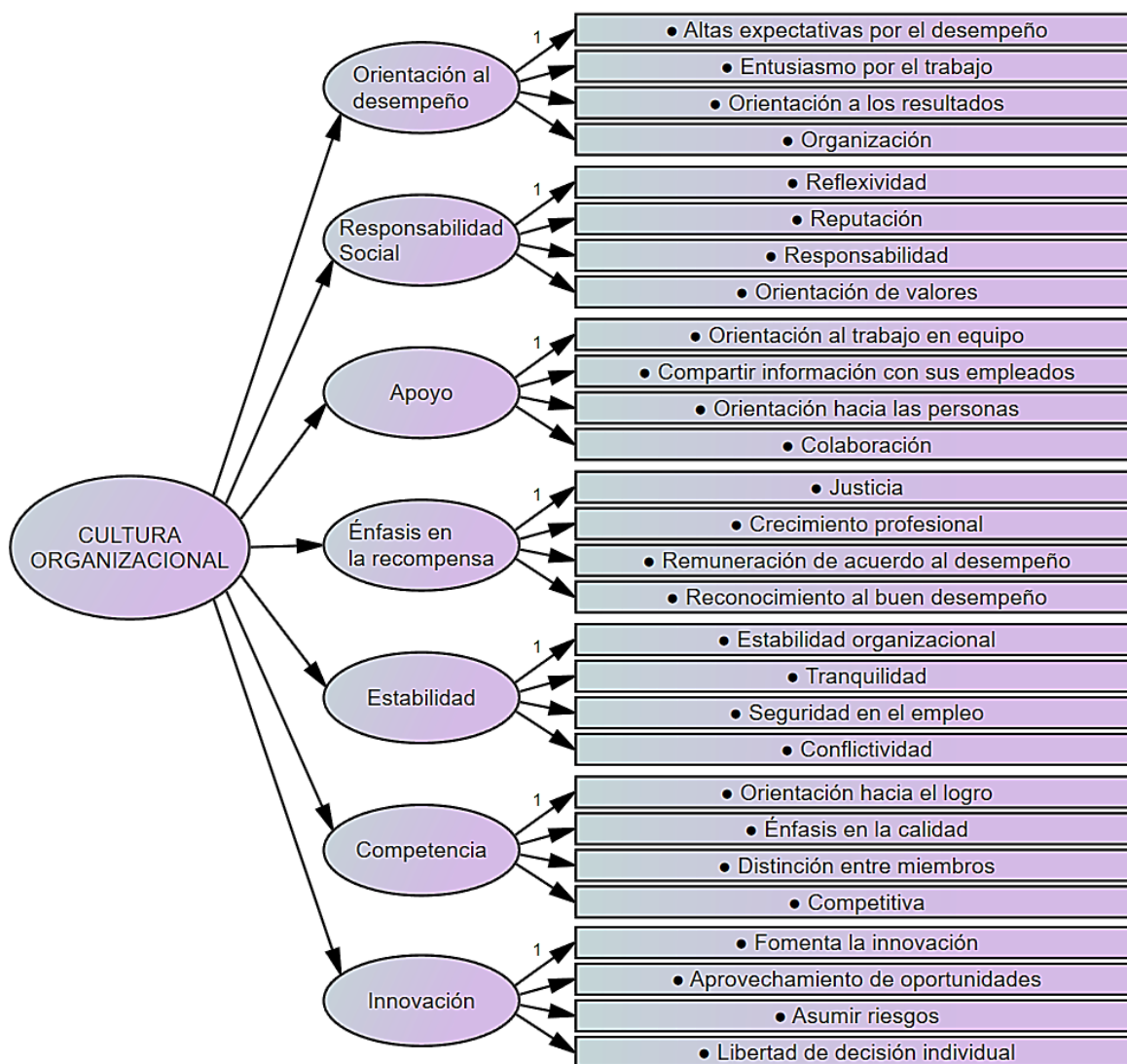
Área	Sub-Total general	Población			Muestra		
		Hombre	Mujer	Sub-totales	Hombre	Mujer	Sub-muestra
Apoyo	SAAG						
	GTI						
	SACMIF						
	SACAI	175	108	283	55	34	89
	GCII	9					
	SG	27					
	GCI	6					
Asesoría	SAR						
	SAEE	102	101	203	32	32	64
	SAAJ						
	GPO						
Línea	SABM						
	SAAFP						
	SAS	187	165	352	59	52	110
	UIF						
	FSD						
	TOTAL	838	464	374	838	146	118

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Valores
CULTURA ORGANIZACIONAL	De acuerdo a Sarros, J. (2005), autor del cual se basa esta investigación en términos de cultura organizacional, toma como referencia a Denison para definir a la cultura organizacional, según palabras del autor, como “la estructura profunda de las organizaciones, que tiene sus raíces en los valores, creencias y supuestos que tienen los miembros de la organización. Es decir, al hablar sobre cultura de la organización, se refiere a los significados inherentes al discurso y a las acciones y procedimientos del negocio de la organización”.	La cultura organizacional, está estructurado en 7 dimensiones, y cada dimensión es medida por 4 indicadores, haciendo un total de 28 ítems. La valoración será dada en una escala de 1 a 7. Se evaluará a través del promedio de cada uno de los valores. Cuanto más cercano a 7 se encuentre, será más favorable la cultura organizacional.	Orientación al desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Altas expectativas por el desempeño • Entusiasmo por el trabajo • Orientación a los resultados • Organización 	1-7
			Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexividad • Reputación • Responsabilidad • Orientación de valores 	1-7
			Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al trabajo en equipo • Compartir información con sus empleados • Orientación hacia las personas • Colaboración 	1-7
			Énfasis en la recompensa	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia • Crecimiento profesional • Remuneración de acuerdo al desempeño • Reconocimiento al buen desempeño 	1-7
			Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad organizacional • Tranquilidad • Seguridad en el empleo • Conflictividad 	1-7
			Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el logro • Énfasis en la calidad • Distinción entre miembros • Competitiva 	1-7
			Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la innovación • Aprovechamiento de oportunidades • Asumir riesgos • Libertad de decisión individual 	1-7

Tabla 1.*Resumen de conceptos y variables implicadas para las variables de Cultura Organizacional*

Conceptos	Nº	Codificación	Características de las variables - implicada			Anclajes de respuesta
			Indicadores	Ubicación en el test	Sistema de puntuación	
Orientación al desempeño ORIDES	1	ORIDES09	Reconocida por tener altas expectativas por el desempeño	09	1 a 7 (Likert)	De Absolutamente nada a Muchísima
	2	ORIDES12	Reconocida por incentivar el entusiasmo por el trabajo	12		
	3	ORIDES18	Reconocida por estar orientada a los resultados	18		
	4	ORIDES22	Reconocida por ser altamente organizada	22		
Responsabilidad social RESPSO	5	RESPSO06	Reconocida por ser reflexiva	06	1 a 7 (Likert)	De Absolutamente nada a Muchísima
	6	RESPSO16	Reconocida por tener buena reputación	16		
	7	RESPSO19	Reconocida por tener una clara orientación de valores	19		
	8	RESPSO23	Reconocida por ser socialmente responsable	23		
Apoyo APOYO	9	APOYO02	Reconocida por estar orientado a las personas	02	1 a 7 (Likert)	De Absolutamente nada a Muchísima
	10	APOYO17	Reconocida por estar orientada al trabajo en equipo	17		
	11	APOYO21	Reconocida por compartir información con sus empleados	21		
	12	APOYO26	Reconocida por ser colaboradora	26		
Énfasis en la recompensa ENFERE	13	ENFERE04	Reconocida por ser justa	04	1 a 7 (Likert)	De Absolutamente nada a Muchísima
	14	ENFERE10	Reconocida por pagar altos salarios por buen desempeño	10		
	15	ENFERE25	Reconocida por brindar oportunidades para el crecimiento profesional	25		
	16	ENFERE27	Reconocida por elogiar el buen desempeño	27		
Estabilidad ESTABI	17	ESTABI01	Reconocida por ser estable	01	1 a 7 (Likert)	De Absolutamente nada a Muchísima
	18	ESTABI05	Reconocida por ser tranquila	05		
	19	ESTABI11	Reconocida por ofrecer seguridad en el empleo	11		
	20	ESTABI24	Reconocida por ser poco conflictiva	24		
Competencia COMPET	21	COMPET07	Reconocida por ser orientada al logro	07	1 a 7 (Likert)	De Absolutamente nada a Muchísima
	22	COMPET13	Reconocida por su énfasis en la calidad	13		
	23	COMPET15	Reconocida por distinguirse de otros	15		
	24	COMPET20	Reconocida por ser competitiva	20		
Innovación INNOVA	25	INNOVA03	Reconocida por ser innovadora	03	1 a 7 (Likert)	De Absolutamente nada a Muchísima
	26	INNOVA08	Reconocida por tomar rápidamente la ventaja de una oportunidad	08		
	27	INNOVA14	Reconocida por asumir riesgos	14		
	28	INNOVA28	Reconocida por permitir tomar decisiones individuales	28		

Figura 1.*Gráfica de variables*

3.4. Instrumentos

3.4.1. Cultura organizacional

- **Nombre del Test:** Organizational Culture Profile (OCP) (Ver Anexo 3)
- **Autores:** O'Reilly et al. (1991), Estados Unidos.

- **Publicación:** The Academy of Management Journal, 30 de noviembre de 2017
- **Objetivo del Test:** Evaluar el ajuste entre la persona y la cultura de la organización (person-culture fit), es decir, el grado en que los valores y expectativas de un individuo se alinean con la cultura de la organización en la que se encuentra.
- **Tipo de Test:** Test de personalidad y cultura organizacional
- **Ámbito de Aplicación:** Organizaciones de cualquier tipo y tamaño
- **Tiempo de Aplicación:** Variable, dependiendo de la velocidad del individuo para ordenar las declaraciones de valor
- **Edad de Aplicación:** Adultos que trabajan en una organización
- **Forma de Aplicación:** Individual, autoinforme
- **Materiales Necesarios:** Cuestionario OCP, lápiz y papel o versión digital
- **Consigna:** “Conteste por favor todas las preguntas evitando hacerlo al azar.”, “A lo largo de la encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos en relación con la organización en la cual labora actualmente.”
- **Tiempo de Aplicación:** La mayoría de los adultos necesitan aproximadamente 20 minutos para completar el test.
- **Adaptación al Perú:** Alvarado y Valqui (2012)

3.4.1.1. Validez.- Los autores originales del test, O'Reilly et al. (1991), para demostrar la validez de constructo, los autores realizaron un análisis de correlación entre los perfiles de valores de la organización y los perfiles de preferencias individuales. Encontraron que las correlaciones eran significativas, lo que indica que el OCP mide de manera efectiva el constructo de ajuste entre la persona y la organización (O'Reilly et al., 1991). Además, los autores realizaron un análisis de varianza para examinar si los perfiles de valores de la

organización diferían entre las organizaciones. Encontraron que las diferencias eran significativas, lo que proporciona evidencia de la validez discriminante del OCP.

Para demostrar la validez predictiva del OCP, O'Reilly et al. (2017) examinaron la relación entre el ajuste entre la persona y la organización y varios resultados relacionados con el trabajo, incluyendo el compromiso, la satisfacción y la longevidad en una organización. Encontraron que el ajuste entre la persona y la organización estaba significativamente relacionado con estos resultados, lo que indica que el OCP puede predecir de manera efectiva estos aspectos del comportamiento en el trabajo.

Los autores que adaptaron el test al Perú, Alvarado y Valqui (2012), demostraron la evidencia de validez del test basándose en evaluar la estructura interna del test, ejecutando un análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales y rotación de ejes Equamax, mostraron que el cuestionario de cultura organizacional tenía una estructura factorial acorde con la propuesta del modelo teórico del autor original del test.

Para intereses de la presente investigación y para demostrar las evidencias de validez basadas en la estructura interna se implementó un análisis factorial exploratorio, un procedimiento estadístico robusto que permite examinar las relaciones subyacentes entre las variables observadas. Para la extracción de los factores, se recurrió al método de análisis de componentes principales, una técnica estadística multivariante que permite simplificar la complejidad de los datos al reducir el número de variables y detectar la estructura en las relaciones entre las variables. Este método es ampliamente utilizado en la psicología y las ciencias sociales para el desarrollo y la validación de tests.

Durante el proceso de análisis, se identificaron autovalores mayores a 1, un criterio comúnmente utilizado para determinar el número de factores a retener en el análisis factorial. Los autovalores representan la cantidad de varianza asociada a cada factor y un autovalor

mayor a 1 indica que el factor explica una cantidad significativa de varianza, más de la que podría explicar una única variable original. Además, el análisis permitió explicar una varianza total del 74.122%, lo que significa que los factores extraídos representan una alta proporción de la variabilidad total de los datos. Este es un resultado importante que indica que el test tiene una buena capacidad para capturar la información contenida en las variables originales.

Finalmente, se logró reproducir los siete factores en los que saturan los ítems que teóricamente fueron designados para explicar una determinada dimensión. Este hallazgo es crucial ya que confirma la estructura teórica del test y proporciona evidencia sólida de su validez. En otras palabras, los ítems del test se agruparon en los factores esperados, lo que indica que el test mide de manera efectiva las dimensiones de la cultura organizacional que se propuso medir.

3.4.1.2. Confiabilidad

Los autores del instrumento, O'Reilly et al. (1991), llevaron a cabo varios procedimientos para demostrar la confiabilidad del Organizational Culture Profile (OCP). Para evaluar la confiabilidad interna del OCP, los autores calcularon las correlaciones entre las clasificaciones de los valores individuales y las clasificaciones de los valores de la organización. Encontraron que las correlaciones eran significativas, lo que indica que los ítems del OCP son consistentes entre sí en la medición del constructo de ajuste entre la persona y la organización.

Además, los autores examinaron la estabilidad del OCP a lo largo del tiempo. Para hacer esto, realizaron el OCP en dos momentos diferentes con un intervalo de tiempo entre ellos. Encontraron que las correlaciones entre las puntuaciones del OCP en el tiempo 1 y el

tiempo 2 eran significativas, lo que indica que el OCP tiene una buena confiabilidad test-retest (O'Reilly et al., 1991). Los autores también examinaron la confiabilidad interjueces del OCP. Para hacer esto, compararon las puntuaciones del OCP de diferentes evaluadores para la misma organización. Encontraron que las correlaciones entre las puntuaciones de los diferentes evaluadores eran significativas, lo que indica que el OCP tiene una buena confiabilidad interjueces.

Los autores que realizaron la adaptación del test al contexto peruano, Alvarado y Valqui (2012) demostraron su confiabilidad mediante el método de consistencia interna y el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados arrojaron un valor de 0.89, lo que indica que el test es altamente confiable. Esta sólida medida de consistencia interna respalda la fiabilidad del cuestionario para su aplicación en el contexto específico de Perú.

Para intereses de la presente investigación, para demostrar la confiabilidad del test se recurrió al método de consistencia interna, calculando el coeficiente Omega ordinal. Este es un indicador que permite evaluar la consistencia interna cuando los valores de los ítems proceden de una estructura de medida ordinal (escala de Likert, evaluando, la correlación entre los diferentes ítems o preguntas que componen cada dimensión del test.

Los resultados obtenidos indican altos niveles de confiabilidad para todas las dimensiones del instrumento. Para la dimensión de "Orientación al desempeño", se obtuvo un coeficiente de 0.931, lo que indica una excelente consistencia interna. La dimensión "Responsabilidad Social" mostró un coeficiente de 0.868, también reflejando una alta confiabilidad. La dimensión "Apoyo" presentó un coeficiente de 0.896, mientras que la dimensión "Énfasis en la recompensa" obtuvo un coeficiente de 0.892, ambos indicando una buena consistencia interna. Además, la dimensión "Estabilidad" mostró un coeficiente de 0.875, y la dimensión "Competencia" un coeficiente de 0.919, ambos reflejando una alta

confiabilidad. Finalmente, la dimensión "Innovación" presentó un coeficiente de 0.851, lo que también indica una buena consistencia interna.

En síntesis, todos los coeficientes de confiabilidad obtenidos fueron superiores a 0.85, lo que indica que el instrumento presenta una excelente confiabilidad para todas las dimensiones evaluadas. Esto sugiere que el instrumento es altamente consistente y confiable para medir las diferentes dimensiones de la cultura organizacional (Ver anexo 4).

3.5. Procedimientos

El procedimiento del presente estudio siguió los lineamientos del enfoque cuantitativo propuesto por Hernández y Mendoza (2018), que hace referencia al cumplimiento riguroso de diez fases:

Fase 1: Nace la idea de investigación, basada en una problemática específica que la investigadora identificó.

Fase 2; Planteamiento del problema: Se profundizó el comportamiento de la variable de investigación con el fin de conocer la problemática a nivel mundial, nacional y local.

Fase 3: Se revisa la literatura existente sobre la variable, recopilando estudios previos y enmarcando la información teórica que sustenta las variables.

Fase 4: Conociendo la literatura teórica y los estudios previos, se determina el tipo de estudio que se realizará, siendo para este caso un estudio descriptivo correlacional.

Fase 5: Una vez conocida la teoría y los estudios previos, se cuenta ya con la información como para dar una respuesta tentativa al problema planteado al inicio del estudio, planteando.

Fase 6: Conociendo ya el tipo de estudio que se a desarrollarse y las hipótesis de investigación, se puede establecer el diseño de investigación que se va a seguir, en este caso será el diseño no experimental de corte transversal.

Fase 7: Luego de conocer el diseño del estudio y, conociendo la población de estudio en el que se desea investigar, se desarrolla un procedimiento del diseño muestral.

Fase 8: A partir de esta etapa, las actividades serán realizadas luego de que el proyecto de investigación sea aprobado. Se trata de la recolección de la información mediante los instrumentos de medición.

Fase 9: Luego de recolectar la información necesaria, se pasará al procesamiento y análisis de los datos empleando procedimientos matemáticos estadísticos.

Fase 10: El informe final de los resultados de investigación presentados en tablas académicas con sus respectivas interpretaciones.

3.6. Análisis de datos

3.6.1. Técnicas estadísticas empleadas:

3.6.1.1. Estadística descriptiva: Fundamentalmente se empleó las medidas de tendencia central, dispersión, tablas y gráficos. Esto permitió conocer y entender la forma cómo se vienen comportando los datos en de la variable evaluada.

3.6.1.2. Estadística Inferencial. Se emplearon las siguientes pruebas estadísticas:

A. Análisis factorial. El análisis factorial es una técnica matemática que consiste en resumir la información contenida en una matriz de datos con k variables, a un reducido

número de factores F , siendo el número de factores menor que el número de variables. Los factores representan a las variables originales, con una pérdida mínima de información (Quintín y Cavero, 1999). Los pasos que se suelen seguir en el análisis factorial son:

a1. Calcular la matriz de correlaciones entre todas las variables (conocida habitualmente como matriz R).

a2. Examinar esa matriz.

a3. Extracción de los factores necesarios para representar los datos.

a4. Rotación de los factores con objeto de facilitar su interpretación. Representación gráfica.

a5. Calcular las puntuaciones factoriales de cada individuo.

a6. Una vez que se dispone de esta matriz R , es importante examinarla para comprobar si sus características son adecuadas para explicar el modelo. Uno de los requisitos que deben cumplirse para que el análisis factorial tenga sentido es que las variables estén altamente correlacionadas.

B. Análisis Clúster: El Análisis Clúster, también conocido como Análisis de Conglomerados, Taxonomía Numérica o Reconocimiento de Patrones, es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de objetos en grupos (clúster en inglés) de forma que los perfiles de los objetos en un mismo grupo sean muy similares entre sí (cohesión interna del grupo) y los de los objetos de clúster diferentes sean distintos (aislamiento externo del grupo) (Yim y Ramdeen, 2015).

$$\text{Euclidiana} \\ \sqrt{\sum_{j=1}^J (X_{rj} - X_{sj})^2}$$

$$\text{Distancia de City-Block} \\ \sum_{j=1}^J |X_{rj} - X_{sj}|$$

C. Prueba Chi Cuadrado: La prueba de chi cuadrado para independencia de variables es una técnica estadística utilizada para evaluar si existe una asociación significativa entre dos variables categóricas. Su objetivo es determinar si las frecuencias observadas en una tabla de contingencia difieren significativamente de las frecuencias esperadas bajo la hipótesis nula de que las variables son independientes.

En este tipo de prueba, se construye una tabla de contingencia que muestra las frecuencias observadas para cada combinación de categorías de las dos variables en estudio. A partir de esta tabla, se calculan las frecuencias esperadas asumiendo que las variables son independientes. La diferencia entre las frecuencias observadas y esperadas se evalúa mediante la fórmula del estadístico chi cuadrado.

Cuando se realiza la prueba de chi cuadrado para independencia de variables, el valor de probabilidad (valor p) es fundamental para la interpretación. Si el valor p es menor que el nivel de significancia elegido (por ejemplo, 0.05), se considera que la asociación entre las variables es significativa. En este caso, se rechaza la hipótesis nula de que las variables son independientes, y se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre ellas.

Además del valor p, los residuos tipificados también son de utilidad para comprender la naturaleza de la asociación entre las categorías de las variables. Los residuos tipificados miden la diferencia entre las frecuencias observadas y las esperadas en cada celda de la tabla de contingencia, expresada en términos de desviaciones estándar. Los residuos tipificados mayores a 1 (positivos o negativos) indican una asociación significativa entre las categorías correspondientes, es decir, sugieren que la frecuencia observada es mucho mayor o menor de lo que se esperaría bajo la hipótesis de independencia.

3.7. Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando todos los parámetros normativos que exige los lineamientos legales, tanto civiles como académicos. Esto se tomó en cuenta desde que nació la idea de investigación, hasta la culminación de la investigación. Entre los aspectos más importantes, se procedió con la documentación administrativa tanto a la universidad como a centro en el cual se va a recopilar información; así mismo, se respetó el consentimiento informado para la respectiva recopilación de los datos (Colegio de Psicólogos del Perú, 2017).

El estudio se desarrolló asumiendo estrictamente una postura de responsabilidad social y medio ambiente, dado que se contempla los posibles efectos que puede tener la presente investigación en los colaboradores de la entidad donde se evaluará, teniendo en cuenta no alterar su productividad según sea los fines de la entidad. Asimismo, en relación a la responsabilidad de medio, se contempla la generación de residuos desde la postura “cuanto menos se consuma, menos residuos con efectos nocivos se generarán y menos será necesario eliminar”, dado que, para la reproducción de los cuestionarios se empleó hojas recicladas y lápices de material biodegradable, asimismo, para la transferencia de archivos se empleó la banda ancha a fin de evitar el uso de aparatos como el USB; en síntesis, en los procesos de la investigación se intentó minimizar la generación de residuos como consecuencia dicha actividad propia del estudio de tal forma que sea menos dañina y respetuosa para el medio ambiente.

IV. RESULTADOS

4.1. Determinación de los patrones de comportamiento sobre la cultura organizacional

Los resultados se presentan de una manera secuencial, hasta llegar a la determinación de los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional. En total intervienen 33 ítems que atienen a las variables de la estructura del modelo teórico sobre Cultura organizacional desarrollado por O'Reilly, et. al., (1991).

Los cuatro primeros ítems corresponden cuyo orden numérico en el cuatro de resumen corresponde del 1 al 4, corresponden a la variable *Orientación al desempeño* (Codificación: *ORIDES*); los de orden del 5 al 8, pertenecen a la variable *Responsabilidad social* (Codificación: *RESPSO*); del orden 9 al 12, a la variable *Apoyo* (Codificación: *APOYO*); del orden 13 al 16, a la variable *Énfasis en la recompensa* (Codificación: *ENFERE*); del orden 17 al 20, a la variable *Estabilidad* (Codificación: *ESTABI*); del orden 21 al 24, a la variable *Competencia* (Codificación: *COMPET*); y, del orden 25 al 28, a la variable *Innovación* (Codificación: *INNOVA*). Cada uno de los ítems correspondientes a cada una de ellas, han sido codificados de tal manera que al número ubicación en el test, se le antepuso el código asignado a la variable (tabla 1).

4.2. Análisis de la estructura empírica

Se realizó un análisis factorial con rotación varimax, con el fin de buscar la menor estructura que permita explicar las dimensiones teóricas del modelo sobre Cultura organizacional desarrollado por O'Reilly, et. al., (1991). Se encontró una estructura ajustada a cinco factores (previamente se realizó dos análisis factoriales hallándose estructuras en cuatro y siete factores con el 65.307% y 74.122% de la varianza explicada respectivamente).

Mediante la Rotación Varimax y, considerando saturaciones mayores a 0.40, se halló una mejor solución de 5 factores con el 68.485% de la varianza explicada.

Tabla 2
Comunalidades

Ítems	Inicial	Extracción	Orden
ORIDES09	1	0.735	-
ORIDES12	1	0.710	-
ORIDES18	1	0.685	-
ORIDES22	1	0.706	-
RESPSO06	1	0.630	-
RESPSO16	1	0.792	ALTO 3
RESPSO19	1	0.675	-
RESPSO23	1	0.700	-
APOYO02	1	0.516	BAJO 1
APOYO17	1	0.709	-
APOYO21	1	0.652	-
APOYO26	1	0.739	-
ENFERE04	1	0.598	-
ENFERE10	1	0.585	BAJO 3
ENFERE25	1	0.686	-
ENFERE27	1	0.798	ALTO 2
ESTABI01	1	0.618	-
ESTABI05	1	0.556	BAJO 2
ESTABI11	1	0.724	-
ESTABI24	1	0.587	-
COMPET07	1	0.725	-
COMPET13	1	0.743	-
COMPET15	1	0.714	-
COMPET20	1	0.799	ALTO 1
INNOVA03	1	0.746	-
INNOVA08	1	0.723	-
INNOVA14	1	0.696	-
INNOVA28	1	0.631	-

En la tabla 2 se presentan los resultados de las comunalidades obtenidas, las cuales hacen referencia a las proporciones de las varianzas que pueden ser explicadas por el modelo factorial que se ha obtenido. Los ítems peor explicados son APOYO02 (orientado a las personas) con extracción de 0.516, seguida por ESTABI05 (tranquila) con extracción de 0.556 y, en tercer lugar ENFERE10 (altos salarios por buen desempeño) con extracción de 0.585; cabe mencionar que ninguna extracción está debajo de 0.500.

Tabla 3

Determinación de la varianza total explicada, a través del método de extracción: análisis de componentes principales.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14.502	51.791	51.791	14.502	51.791	51.791	5.194	18.549	18.549
2	1.518	5.422	57.213	1.518	5.422	57.213	5.194	18.549	37.098
3	1.157	4.133	61.346	1.157	4.133	61.346	3.258	11.636	48.735
4	1.109	3.960	65.307	1.109	3.960	65.307	2.988	10.670	59.405
5	0.890	3.178	68.485	0.890	3.178	68.485	2.542	9.080	68.485
6	0.829	2.961	71.446						
7	0.749	2.676	74.122						
8	0.696	2.485	76.606						
9	0.655	2.341	78.948						
10	0.618	2.206	81.153						
11	0.573	2.048	83.201						
12	0.494	1.765	84.966						
13	0.477	1.705	86.671						
14	0.411	1.468	88.139						
15	0.362	1.293	89.432						
16	0.353	1.259	90.691						
17	0.327	1.166	91.857						
18	0.308	1.098	92.955						
19	0.293	1.048	94.003						
20	0.267	0.954	94.958						
21	0.231	0.825	95.782						
22	0.228	0.813	96.595						
23	0.208	0.742	97.337						
24	0.194	0.693	98.030						
25	0.152	0.544	98.574						
26	0.148	0.530	99.104						
27	0.137	0.488	99.591						
28	0.114	0.409	100.000						

En la tabla 3, se puede observar que cuatro autovalores presentan valoraciones que superan a la unidad, por lo que la extracción sugerida por el procedimiento de análisis

factorial es de cuatro factores; no obstante, según el análisis de los ítems presentados en la matriz rotada correspondiente a cuatro factores con el 59.405% de la varianza explicada (ver anexo 3), no se consideró adecuado según el sentido del contenido del ítem, por lo que se determinó idóneo una extracción de cinco factores con el 68.485% de la varianza explicada cuya solución factorial se presenta en la tabla 4.

4.3. Análisis de la estructura factorial

4.3.1. Factor 1: Agrupa 11 ítems. Cuatro pertenecen a la variable *Énfasis en la recompensa*, tales como ENFERE27 (Elogiar el buen desempeño) con saturación 0.754, ENFERE25 (Crecimiento profesional) con saturación 0.714, ENFERE10 (Altos salarios por buen desempeño) con saturación 0.630 y ENFERE04 (Justa) con saturación 0.626; tres ítems pertenecen a la variable *Orientación al desempeño*, tales como ORIDES09 (Expectativas por el desempeño) con saturación de 0.535, ORIDES12 (Incentivar el entusiasmo por el trabajo) con saturación 0.489 y, ORIDES18 (Orientada a los resultados) con saturación 0.433; un ítems de la variable *Apoyo*, APOYO21 (Compartir información interna) con saturación de 0.530; un ítem de la variable *Competencia*, COMPET07 (Orientada al logro) con saturación de 0.434; y, dos ítems de la variable *Responsabilidad social*, tales como RESPSO19 (Orientación de valores) con saturación 0.513 y RESPSO06 (Reflexiva) con saturación de 0.457. Estos ítems hacen referencia a la recompensa que da la organización por el desempeño y logros de los colaboradores, siendo esta bajada en la justicia. A este factor se le denominó: ***Recompensa justa por el logro y desempeño***. Obsérvese que en este factor saturan dos ítems de la variable *Estabilidad*, tales como ESTABI11 (Seguridad en el empleo) y ESTABI05 (Tranquilidad); además, un ítem de la variable *Competencia*, COMPET15 (Distinguirse de otros); no han sido consideradas en este factor, debido a que su contenido es disonante con las mencionadas líneas arriba.

4.3.2. Factor 2. Está conformado por 5 ítems. Uno corresponde a la variable *Responsabilidad social*, RESPSO23 (Socialmente responsable) con saturación 0.713; un ítem de la variable *Competencia*, COMPET13 (Énfasis en la calidad); y, tres ítems de la variable *Apoyo*, APOYO26 (Colaboradora) con saturación de 0.631, APOYO17 (Orientada al trabajo en equipo) con saturación 0.573 y, APOYO02 (Orientado a las personas) con saturación 0.473. A este factor se le denominó: ***Apoyo interno y Responsabilidad social como parte de la calidad***. En este factor también saturan otros ítems, incluyo con mayor carga factorial, no obstante, no han sido consideradas dentro de este factor debido a que saturan en otros factores y el contenido del ítem fue no coherente con los mencionados estos son: los cuatro ítems de la variable *Orientación al desempeño* (ORIDES09, ORIDES12, ORIDES18, ORIDES22), INNOVA03 de la variable *Innovación*, COMPET07 de la variable *Competencia*, RESPSO19, RESPSO06 y RESPSO16 de la variable *Responsabilidad social*.

4.3.3. Factor 3. Está estructurado por todos los ítems correspondientes a la variable *Estabilidad*; ESTABI24 (Poco conflictiva) con saturación de 0.652, ESTABI01 (Estable) con saturación de 0.651, ESTABI11 (Seguridad en el empleo) con saturación de 0.636 y, ESTABI05 (Tranquila) con saturación 0.523. Considerando el contenido de los ítems, a este factor se le denominó: ***Seguridad y buen ambiente para trabajar***. En este factor, también saturan dos ítems más, RESPSO16 e INNOVA28 de las variables *Responsabilidad social* e *Innovación*, respectivamente.

4.3.4. Factor 4. Está estructurado por 4 ítems. Uno corresponde a la variable *Orientación al desempeño*, ORIDES22 (Altamente organizada) con saturación de 0.431; dos ítems de la variable *Competencia*, COMPET20 (Competitiva) con saturación de 0.774 y, COMPET15 (Distinguirse de otros) con saturación de 0.542. A este factor se le denominó ***Organización competitiva y distinguida***. En este factor también saturan otros ítems como

ORIDES09 y APOYO21 correspondientes a las variables *Orientación*; no fueron consideradas dentro de la estructura de este factor.

4.3.5. Factor 5. Está estructurado por todos los ítems de la variable *Innovación*; estos son: INNOVA03 (Innovadora) con saturación 0.464, INNOVA14 (Asume riesgos) con saturación de 0.768, INNOVA08 (Ventaja de una oportunidad) con saturación 0.656 y, INNOVA28 (Permite decisiones individuales) con saturación de 0.607. Considerando el contenido de los ítems, este factor fue denominado: **Organización innovadora y retadora.**

Síntesis de los factores encontrados:

- F1: Recompensa justa por el logro y desempeño
- F2: Apoyo interno y Responsabilidad social como parte de la calidad
- F3: Seguridad y buen ambiente para trabajar
- F4: Organización competitiva y distinguida
- F5: Organización innovadora y retadora

Tabla 4

Matriz de componente rotado mediante el método de rotación Varimax con normalización Kaiser.

Ítems	Contenido del ítems	Componente				
		F1	F2	F3	F4	F5
ENFERE27	Elogiar el buen desempeño	0.754				
ENFERE25	Crecimiento profesional	0.714				
ENFERE10	Altos salarios por buen desempeño	0.630				
ENFERE04	Justa	0.626				
ORIDES09	Expectativas por el desempeño	0.535	0.442		0.402	
APOYO21	Compartir información interna	0.530			0.490	
ORIDES12	Incentivar el entusiasmo por el trabajo	0.489	0.471			
RESPSO23	Socialmente responsable		0.713			
INNOVA03	Innovadora		0.694			0.464
COMPET13	Énfasis en la calidad		0.674			
APOYO26	Colaboradora		0.631			
COMPET07	Orientada al logro	0.434	0.611			
ORIDES18	Orientada a los resultados	0.433	0.579			
APOYO17	Orientada al trabajo en equipo		0.573			
RESPSO19	Orientación de valores	0.513	0.527			
RESPSO06	Reflexiva	0.457	0.501			
ORIDES22	Altamente organizada		0.493		0.431	
APOYO02	Orientado a las personas		0.473			
ESTABI24	Poco conflictiva			0.652		
ESTABI01	Estable			0.651		
ESTABI11	Seguridad en el empleo	0.536		0.636		
ESTABI05	Tranquila	0.447		0.523		
COMPET20	Competitiva				0.774	
COMPET15	Distinguirse de otros	0.456			0.563	
RESPSO16	Buena reputación		0.406	0.527	0.542	
INNOVA14	Asume riesgos					0.768
INNOVA08	Ventaja de una oportunidad					0.656
INNOVA28	Permite decisiones individuales			0.463		0.607

4.4. Determinación de los índices del significado del trabajo

Con la finalidad de determinar los índices que, permitieron establecer los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional, se consideraron los siguientes criterios teóricos y empíricos: Pesos de las cargas factoriales de los ítems.

Análisis del contenido de los factores, es decir se consideraron aquellos factores cuyos contenidos estén relacionados exclusivamente a temas o aspectos laborales.

El orden de la extracción de los factores, siendo prioritarios aquellos que emergen en los primeros lugares.

En base a lo mencionado, los índices son los siguientes:

4.4.1. Índice 01. *Recompensa justa por el logro y desempeño.* Representado por los Ítems: Elogiar el buen desempeño (ENFERE27), Crecimiento profesional (ENFERE25), Altos salarios por buen desempeño (ENFERE10), Justa (ENFERE04), Orientación de valores (RESPSO19), Incentivar el entusiasmo por el trabajo (ORIDES12), Reflexiva (RESPSO06), Orientada al logro (COMPET07) y Orientada a los resultados (ORIDES18); del factor 1.

4.4.2. Índice 02. *Apoyo interno y Responsabilidad social.* Representado por los ítems: Socialmente responsable (RESPSO23), Colaboradora (APOYO26), Orientada al trabajo en equipo (APOYO17) y Orientado a las personas (APOYO02); del factor 2.

4.4.3. Índice 03. *Seguridad y buen ambiente para trabajar.* Representado por los ítems: Poco conflictiva (ESTABI24), Estable (ESTABI01), Seguridad en el empleo (ESTABI11) y Tranquila (ESTABI05); del factor 3.

4.4.4. Índice 04. *Organización competitiva y distinguida.* Representada por los ítems: Competitiva (COMPET20), Distinguirse de otros (COMPET15) y Buena reputación (RESPSO16); del factor 4.

4.4.5. Índice 05. *Organización innovadora y retadora.* Representado por los Ítems: Asume riesgos (INNOVA14), Ventaja de una oportunidad (INNOVA08), Permite decisiones individuales (INNOVA28) e Innovadora (INNOVA03); del factor 5.

Síntesis de los índices.

Índice 01: ENFERE27, ENFERE25, ENFERE10, ENFERE04, RESPSO19,
ORIDES12, RESPSO06, COMPET07, ORIDES18.

Índice 02: RESPSO23, APOYO26, APOYO17, APOYO02

Índice 03: ESTABI24, ESTABI01, ESTABI11, ESTABI05

Índice 04: COMPET20, COMPET15, RESPSO16

Índice 05: INNOVA14, INNOVA08, INNOVA28, INNOVA03

4.5. Cálculo de las puntuaciones T y fiabilidad de los índices.

Debido a que no todos los índices están conformados por el mismo número de ítems y, con la finalidad de estandarizar las puntuaciones directas obtenidas, estas, fueron transformadas en puntuaciones *T*. Este procedimiento consiste en calcular el producto de las puntuaciones típicas (Puntuaciones *Z*) y 10, adicionando a ello 50: $Z*10+50$. Por otro lado, la fiabilidad de los índices, fue determinado a través del coeficiente Omega.

Tabla 5
Análisis de fiabilidad de los índices

Nº	Índice	Ítems	Coeficiente ω
1	Recompensa justa por el logro y desempeño	27, 25, 10, 04, 19, 12, 06, 07, 18	0.924
2	Apoyo interno y Responsabilidad social	23, 26, 17, 02	0.855
3	Seguridad y buen ambiente para trabajar	24, 01, 11, 05	0.776
4	Organización competitiva y distinguida	20, 15, 16	0.806
5	Organización innovadora y retadora	14, 08, 28, 03	0.777

Las valoraciones del coeficiente Omega presentadas en la tabla 5, muestran que los índices son altamente fiables, ningún coeficiente está por debajo de 0.75.

4.6. Identificación y descripción de los patrones sobre cultura organizacional.

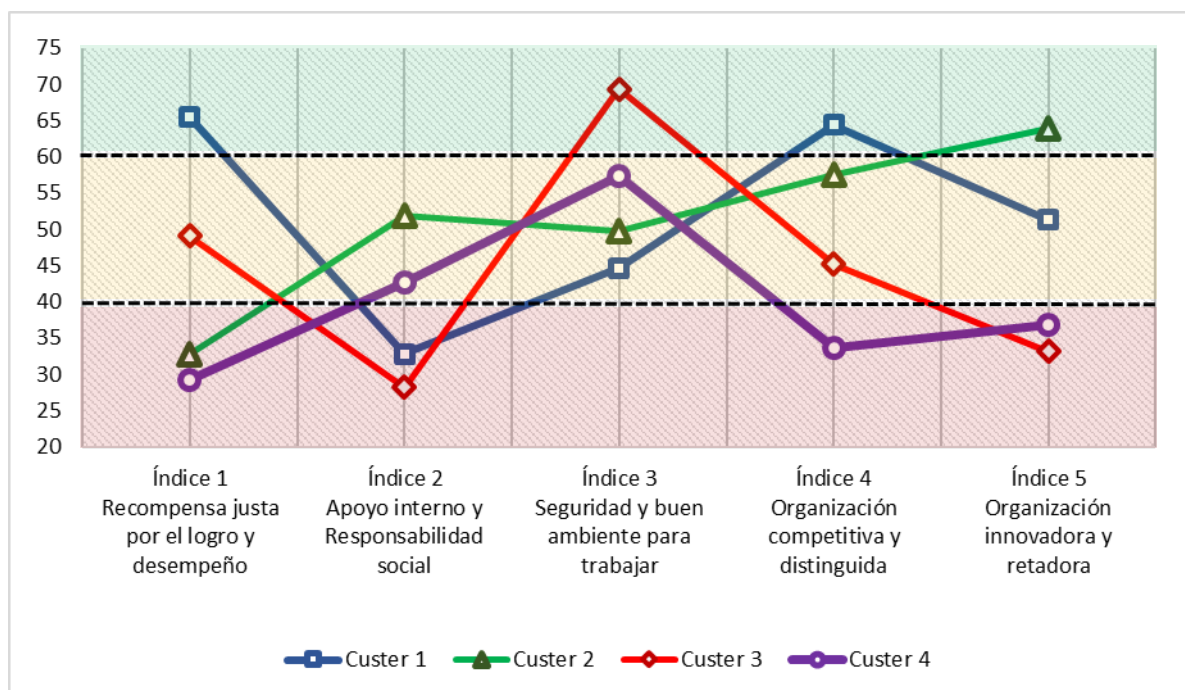
Tabla 6

Medias y desviaciones típicas halladas en cada clúster, según índice.

	Clúster 1		Clúster 2		Clúster 3		Clúster 4	
	Media	Des.Est.	Media	Des.Est.	Media	Des.Est.	Media	Des.Est.
Índice 1	65.4	4.25	32.8	2.9	49.1	3.42	29.3	7.69
Índice 2	32.8	4.74	51.9	4.12	28.17	4.85	42.7	7.71
Índice 3	44.7	5.46	49.8	4.11	69.3	6.38	57.3	10.2
Índice 4	64.4	4.04	57.5	3.48	45.2	4.74	33.7	10.1
Índice 5	51.3	5.81	63.9	3.74	33.2	4.52	36.8	7.97
	f	%	f	%	f	%	f	%
	73	27.8	42	16.0	73	27.8	75	28.5

Figura 2

Patrones del comportamiento sobre cultura organizacional. Principales características de los grupos.



4.6.1. Descripción de los patrones sobre cultura organizacional

Considerando las medias aritméticas obtenidas en cada grupo (cluster) según índice, en la figura 1, se presentan de manera visual; a continuación, se describen los extremos que permiten caracterizar cada uno de los patrones.

Patrón	Nivel alto	Nivel bajo
1	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa justa por el logro y desempeño. • Organización competitiva y distinguida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo interno y Responsabilidad social.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Organización innovadora y retadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa justa por el logro y desempeño.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y buen ambiente para trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo interno y Responsabilidad social • Organización innovadora y retadora
4		<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa justa por el logro y desempeño • Organización competitiva y distinguida • Organización innovadora y retadora

4.6.2. Validación de los patrones sobre cultura organizacional

Tabla 7
Resultados del análisis discriminante

Función	Autovalor	% de varianza	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Función discriminante 1	5,911a	98.64	518,017	15	,000
Función discriminante 2	,074a	1.23	20,245	8	,009
Función discriminante 3	,007a	0.12	1,912	3	,591

En la tabla 7 se presenta los resultados del análisis discriminante para validar los patrones sobre cultura organizacional, se obtuvo tres funciones discriminantes, de las cuales, la primera función es explicada por un porcentaje más elevado (98.6%); los resultados están centrados más en la primera función.

4.6.3. Análisis diferencial de los patrones del significado del trabajo

Con la finalidad de determinar las principales diferencias de los patrones encontrados según variables socio laborales; debido a que se en este análisis involucra variables cualitativas, los datos fueron sometidos a la prueba Chi cuadrado para independencia de variables. Es preciso mencionar que se han considerado como variables independientes a Edad, sexo, tiempo de servicio y grupo ocupacional y, como variable dependiente a los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional.

Tabla 8
Patrones de comportamiento según la edad

			Ward Method				
			1	2	3	4	Total
Edad	Hasta 30	Recuento	22	14	20	32	88
		% fila	25,0%	15,9%	22,7%	36,4%	100,0%
		% colum.	30,1%	33,3%	27,4%	42,7%	33,5%
		Res.Estand.	-,5	,0	-,9	1,4	
	31 a 40	Recuento	32	10	26	23	91
		% fila	35,2%	11,0%	28,6%	25,3%	100,0%
		% colum.	43,8%	23,8%	35,6%	30,7%	34,6%
		Res.Estand.	1,3	-1,2	,1	-,6	
	> 40	Recuento	19	18	27	20	84
		% fila	22,6%	21,4%	32,1%	23,8%	100,0%
		% colum.	26,0%	42,9%	37,0%	26,7%	31,9%
		Res.Estand.	-,9	1,3	,8	-,8	
Total	Recuento	73	42	73	75	263	
	% fila	27,8%	16,0%	27,8%	28,5%	100,0%	
Total	% colum.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2=10.114; gl=6; p=0.120$$

Las valoraciones de la prueba chi cuadrado muestran que los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional son independientes a la edad de los colaboradores.

Tabla 9
Patrones de comportamiento según el sexo

			Ward Method				
			1	2	3	4	Total
Sexo	Hombre	Recuento	38	18	40	49	145
		% fila	26,2%	12,4%	27,6%	33,8%	100,0%
		% colum.	52,1%	42,9%	54,8%	65,3%	55,1%
		Res.Estand.	-,4	-1,1	,0	1,2	
	Mujer	Recuento	35	24	33	26	118
		% fila	29,7%	20,3%	28,0%	22,0%	100,0%
		% colum.	47,9%	57,1%	45,2%	34,7%	44,9%
		Res.Estand.	,4	1,2	,0	-1,3	
	Total	Recuento	73	42	73	75	263
		% fila	27,8%	16,0%	27,8%	28,5%	100,0%
		% colum.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

$$X^2=5.996; gl=3; p=.112$$

Las valoraciones de la prueba chi cuadrado muestran que los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional son independientes al sexo de los colaboradores.

Tabla 10
Patrones de comportamiento según el tiempo de servicio

			Ward Method				
			1	2	3	4	Total
Tiempo de Servicio	Hasta 5	Recuento	46	25	31	40	142
		% fila	32,4%	17,6%	21,8%	28,2%	100,0%
		% colum.	63,0%	59,5%	42,5%	53,3%	54,0%
		Res.Estand.	1,0	,5	-1,3	-,1	
	De 6 a 15	Recuento	20	11	31	32	94
		% fila	21,3%	11,7%	33,0%	34,0%	100,0%
		% colum.	27,4%	26,2%	42,5%	42,7%	35,7%
		Res.Estand.	-1,2	-1,0	-1,0	1,0	
	De 16 a más	Recuento	7	6	11	3	27
		% fila	25,9%	22,2%	40,7%	11,1%	100,0%
		% colum.	9,6%	14,3%	15,1%	4,0%	10,3%
		Res.Estand.	-,2	,8	1,3	-1,7	
Total	Recuento	73	42	73	75	263	
	% fila	27,8%	16,0%	27,8%	28,5%	100,0%	
	% colum.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2=12.767; gl=6; p=.047$$

El valor de probabilidad señala que los patrones de comportamiento dependen de manera significativa del tiempo de servicio de los colaboradores en la organización. Los que llevan hasta 5 años de servicio en la organización, tienden a asociarse con el patrón 1; los que llevan de 6 a 15 años, tienden a presentar perfiles de comportamiento vinculado al patrón 4 y, los que llevan de 16 a más años de servicio, con el patrón 3.

Tabla 11
Patrones de comportamiento según el grupo ocupacional

			Ward Method				
			1	2	3	4	Total
Grupo ocupacional	Apoyo	Recuento	30	24	18	17	89
		% fila	33.7%	27.0%	20.2%	19.1%	100.0%
		% colum.	41.1%	57.1%	24.7%	22.7%	33.8%
		Res.Estand.	-1.1	2.6	-1.3	-1.7	
	Asesoría	Recuento	20	8	13	23	64
		% fila	31.3%	12.5%	20.3%	35.9%	100.0%
		% colum.	27.4%	19.0%	17.8%	30.7%	24.3%
		Res.Estand.	.5	-.7	-1.1	1.1	
	Línea	Recuento	23	10	42	35	110
		% fila	20.9%	9.1%	38.2%	31.8%	100.0%
		% colum.	31.5%	23.8%	57.5%	46.7%	41.8%
		Res.Estand.	-1,4	-1,8	2,1	,6	
Total	Recuento	73	42	73	75	263	
	% fila	27,8%	16,0%	27,8%	28,5%	100,0%	
	% colum.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

$$X^2=25.583; \text{ gl}=6; p<.001$$

Las valoraciones de probabilidad muestran que los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional dependen de manera significativa del grupo ocupacional al cual pertenecen los colaboradores. Los que proceden del grupo ocupacional de Apoyo, tienden a presentar perfiles de comportamiento propios del patrón 2; los que pertenecen al grupo de Asesoría, se asocian al patrón 4; los que proceden al grupo de Línea, se asocian al patrón 3.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación fue desarrollada en torno a la determinación de los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional en los colaboradores de un organismo regulador del sector público. Para atender a esta finalidad, se recurrió al modelo teórico desarrollado por O'Reilly, et. al., (1991); cuyo constructo fue sometido a un procedimiento para determinar los índices que permitieron identificar los patrones de comportamiento. La solución de dicho procedimiento, permitió determinar cinco índices que explicaron, a través de la clasificación de casos mediante la determinación de los Clúster mediante el método Ward, permitiendo determinar cuatro grupos de comportamiento claramente diferenciados que se describe a continuación:

El primer grupo, se caracteriza por percibir una organización en la que se brinda una recompensa justa por el buen desempeño y los logros obtenidos por los colaboradores; asimismo, consideran que se trata de una organización cuya cultura se caracteriza por ser competitiva y distinguida; no obstante; hay una baja percepción de apoyo interno y externo por parte de la organización, dado que no consideran que la cultura de la organización esté orientada a la responsabilidad social. Este Clúster agrupa a colaboradores que se sienten bien remunerados por el trabajo que desempeñan en la organización y que además perciben que aportan a que la organización sea competitiva pero no están satisfechos con el apoyo que la organización pueda darles a sus clientes internos, además de que la organización no muestra una adecuada responsabilidad social. Con respecto a la cultura de la organización por ser segura y brindar un buen ambiente para trabajar y, la condicional de ser innovadora y retadora; este grupo de colaboradores lo percibe en nivel medio.

El segundo grupo, describe un patrón de comportamiento que se caracteriza por percibir a una organización con una cultura deficiente en recompensar de manera justa el

logro y buen desempeño de sus trabajadores, no obstante, valora altamente la cultura de innovación y reto que tiene la organización. Cabe mencionar que la cultura organizacional en lo que respecta al apoyo interno, seguridad y estabilidad, competitividad y distinción, es percibido en nivel medio por este grupo de colaboradores.

El tercer grupo, se caracteriza por presentar perfiles de comportamiento en los que la cultura organizacional respecto a la seguridad y buen ambiente para trabajar, es altamente valorado por los colaboradores; es decir, lo que más valoran de la cultura organizacional, está relacionado a la estabilidad que brinda la organización para desarrollar adecuadamente el trabajo, ya que se muestra como una organización tranquila y poco conflictiva; a pesar de ello, la cultura organizacional respecto al apoyo interno y externo de la organización está infravalorado; la misma percepción se da respecto a la cultura de la innovación y retos por parte de la organización. Es importante señalar que la cultura por la recompensa justa por el buen desempeño y el logro, además de la cultura de competitividad, está valorada en nivel medio.

El cuarto grupo, se caracteriza por presentar patrones de comportamiento donde la cultura de recompensa justa por el buen desempeño y logros de los colaboradores está mal valorada; del mismo modo con la cultura de competitividad e innovación. Dentro de una percepción en nivel medio está la cultura de apoyo interno y responsabilidad social y, la cultura de estabilidad laboral.

En respuesta al primer objetivo específico, el cual estuvo orientado a determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional según la edad de los colaboradores; los datos fueron evaluados con la prueba Chi cuadrado para independencia de variables, de dicho análisis se obtuvo un valor de probabilidad mayor a

0.05, lo cual indica que los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional no dependen de manera significativa de la edad de los colaboradores.

El segundo objetivo específico de la investigación, estuvo orientado a determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el sexo de los colaboradores. De manera similar al resultado anterior, el valor de probabilidad demostró que los patrones de comportamiento evaluados no muestran una relación de dependencia significativa con el sexo de los colaboradores.

En respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, el cual estuvo enfocado en determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el tiempo de servicio de los colaboradores; los resultados muestran un valor de probabilidad menor e igual a 0.05, por lo que se demuestra que los patrones de comportamiento estudiados dependen de manera significativa del tiempo de servicio.

Los colaboradores que llevan menos de 6 años de servicio en la institución, tienden a mostrar un comportamiento propio del primer grupo. Es decir, consideran que la organización posee una cultura de recompensa justa por el logro y el buen desempeño, así como a la competitividad de la organización; no obstante, valoran en nivel bajo a la cultura de apoyo interno y de responsabilidad social. Los colaboradores que tienen de 6 a 15 años de servicio, tienden a asociarse con el cuarto patrón de comportamiento, el cual se caracteriza por tener una baja valoración de la cultura organizacional por parte de sus colaboradores, sobre todo en lo que respecta a la justa recompensa por el buen desempeño y logros, la competitividad de la organización y la cultura innovadora de la organización. Los colaboradores que tienen de 16 a más años de servicio, tienden a asociarse con el tercer patrón de comportamiento, el cual sugiere una buena cultura organizacional que está orientada a la estabilidad laboral y a trabajar en un ambiente tranquilo libre de conflictos;

valoran menos el apoyo interno y externo que da la organización y, la cultura de innovación y retos.

En respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, el cual estuvo centrado en determinar la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el grupo ocupacional al cual pertenecen los colaboradores. El valor de probabilidad de la prueba, indica que los patrones de comportamiento sí dependen del grupo ocupacional del cual proceden los colaboradores. Los que son del Apoyo, tienden a asociarse al segundo grupo de patrón de comportamiento, caracterizándose por colaboradores que valoran la cultura de innovación y retos de la organización, pero no sintiéndose a gusto con la remuneración justa que reciben por su buen desempeño y logros alcanzados. Los colaboradores procedentes del grupo ocupacional de asesoría, tienden a asociarse con el cuarto patrón de comportamiento, caracterizándose por ser el más crítico, dado que los colaboradores no perciben una buena cultura de recompensa justa por el buen desempeño y logro, así como a la cultura de competitividad e innovación. Finalmente, los colaboradores que proceden del grupo ocupacional de Línea, tienden a asociarse con el tercer patrón de comportamiento, caracterizándose por ser colaboradores que valoran de manera positiva la cultura de brindar un ambiente saludable para trabajar y la estabilidad laboral; mas no valoran la cultura de apoyo interno y responsabilidad social, así como la cultura de la innovación.

VI. CONCLUSIONES

A. Se identificó cuatro patrones de comportamiento sobre cultura organizacional en los colaboradores de un organismo regulador del sector público:

a1. El primer patrón de comportamiento se caracteriza por agrupar a colaboradores que valoran de manera positiva la recompensa justa por el buen desempeño y los logros, además de la cultura de innovación de la organización; por otro lado, valoran de manera negativa la cultura vinculada al apoyo interno y a la responsabilidad social por parte de la organización.

a2. El segundo patrón de comportamiento se caracteriza por agrupar a colaboradores que valoran positivamente la cultura de innovación y retos que tiene la organización y, de manera negativa, la recompensa justa por el buen desempeño y logro de los colaboradores.

a3. El tercer patrón de comportamiento se caracteriza por agrupar a colaboradores que valoran de manera positiva la cultura de estabilidad laboral y buen ambiente para trabajar; más no la cultura de apoyo interno y de responsabilidad social que tiene la empresa, así como la cultura de innovación y retos.

a4. El cuarto patrón de comportamiento se caracteriza por agrupar a colaboradores que valoran de manera negativa la recompensa justa por el buen desempeño y logros y, la cultura de competitividad e innovación.

B. Los patrones de comportamiento se dan de manera independiente a la edad de los colaboradores.

- C.** Los patrones de comportamiento se dan de manera independiente al sexo de los colaboradores.
- D.** Los colaboradores que llevan hasta cinco años de servicio, valoran la cultura de recompensa justa y la competitividad de la organización, mas no ven bien la cultura del apoyo interno que brinda la organización ni los aspectos de responsabilidad social que posee. Los que llevan de 6 a 15 años, tienden a mostrar comportamientos más críticos con la organización dado que no valoran la cultura de recompensa justa ni la de competitividad e innovación. Los que llevan de 16 a más años de servicio, valoran la cultura de la estabilidad laboral y buen ambiente para trabajar, mas no la del apoyo interno y de responsabilidad social de la organización además de la cultura de competitividad e innovación.
- E.** Los colaboradores que pertenecen al grupo ocupacional de Apoyo, tienden a mostrar comportamientos propios del segundo patrón; que tienden a valorar más la cultura de innovación y retos de la organización mas no la de recompensa justa por el buen desempeño y logros. Los que pertenecen al grupo de Asesoría, sea asocian al cuarto patrón de comportamiento que no valoran la cultura de recompensa justa ni la de competitividad e innovación. Los que pertenecen al grupo ocupacional de Línea, tienden a asociarse al tercer patrón de comportamiento, quienes tienden a valorar más la cultura de estabilidad laboral y el buen ambiente para trabajar, mas no la cultura del apoyo interno ni de responsabilidad social ni la de innovación.

VII. RECOMENDACIONES

- A. Realizar estudios similares sobre la temática en nuestro medio para ir sumando evidencias científicas y consolidar los resultados en relación con los hallazgos de otros investigadores, esto permitirá romper esquemas bipolares y/o contradictorios.
- B. Realizar un estudio sobre clima organizacional en la organización, a fin de evaluar la percepción que tiene los colaboradores respecto a esta variable y contrastarlos con los hallazgos del presente estudio.
- C. Implementar un estudio longitudinal para profundizar en el entendimiento de la evolución de la cultura organizacional en el organismo regulador del sector público. Dada la naturaleza dinámica de las culturas organizacionales, los resultados obtenidos en un único punto del tiempo pueden no capturar completamente las fluctuaciones o los cambios a largo plazo. Esto permitiría observar cómo las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores evolucionan a lo largo del tiempo, lo que podría revelar patrones o tendencias que un estudio transversal no puede detectar.

VIII. REFERENCIAS

- Adán, F., y Antonio, J. (2014). *La evolución del entorno organizacional y del enfoque de su gestión ante lo imprevisto*.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Alvarado, C., y Valqui, C. (2012). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en entidades del sector bancario*. [Tesis de maestría, UniversidadESAN].
<https://1drv.ms/b/s!AniSVQO4m2dOg5c7qMroKsMF8eRvmA?e=qmg8H3>
- Andolfo, M., Day Pilaría, F., De Feo, M. E., Frank, A. D., Martins, M. E., y Matarrese, A. (2012). El concepto de cultura desde la mirada antropológica: experiencia de trabajo en un curso introductorio universitario. In *III Jornadas de Enseñanza e Investigación Educativa en el campo de las Ciencias Exactas y Naturales*.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. CENGAGE Learning.
- Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola del Rio, F., y Molina, V. (2012). Cultura Organizacional Y Organización Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La Innovación Organizacional (Culture and the Learning Organization: An Analysis from Innovation Perspective). *Revista International Administración & Finanzas*, 5(1), 33-51.
- Aybar, P., Collado, R., y Huiza, I. (2011). *La Motivación y la Satisfacción Laboral como factores claves para el éxito de una Fuerza de Ventas con alta rotación en el Sector de Banca y Seguros de Lima Metropolitana* [Tesis de Magister]. ESAN, Perú

- Cameron, K, y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework* (3a ed.). JOSSEY BASS:
- Candela, V. (1999). *El significado del trabajo en los jóvenes peruanos: Un estudio comparativo entre peruanos y españoles a partir del estudio WOSY* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones].
<https://ucm.on.worldcat.org/search/detail/1025065366?queryString=candela%20ayll%C3%B3n&clusterResults=false&stickyFacetsChecked=true&lang=es&baseS cope=zs%3A37628&groupVariantRecords=false&scope=zs%3A37628>
- Cañas, G., Cañas, H., y González, N. (2013). *Caracterización de estilos cognitivos para formar en y desde la diversidad en tres instituciones educativas de la ciudad de Medellín.*
- Caravedo, R. (2013). Una interpretación geosocial del español de América. *Lexis*, 25(1-2), 51-73.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humano* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Cochran, W. (1977). *Sampling Techniques* (3ra ed.). Wiley.
<http://62.182.86.140/main/408000/7ddee180025227c3c5337060ac30b95b/William%20G.%20Cochran%20-%20Sampling%20Techniques%2C%20Third%20Edition%20%281977%29.djvu>
- Colegio de Psicólogos del Perú. (2017). *Código de ética y deontología* [Estatuto Nacional, Resolución 190-2018-CDN-C.PsP. del 16/07/2018].
https://www.cpsp.pe/documentos/marco_legal/codigo_de_etica_y_deontologia.pdf?fbclid=IwAR20yCb5yoFa0d5-OGKXutIfnbVd7a_U-HwrE4b50--B3xooGQ39-FFYt3Y

- Comas, J. , y Folch, M. (2005). La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cultura de universidades catalanas. *Cuadernos para la educación superior*, 105-124.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 2(39), 152-164.
- Corral, J. (2007). *Dirección de Personas*. Netbiblo.
- Creswell, J. (2017). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Cújar, A., Ramos, C., Hernandez, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Dipboye, R. (2014). The role of communication in intuitive and analytical employee selection. In *Meeting the challenge of human resource management: A communication perspective* (pp. 40-51).
- Elgoibar, P., Munduate, L., Medina, F. J., y Euwema, M. C. (2013). ¿Por qué las relaciones laborales en España son competitivas? Confianza en la gestión, apoyo del sindicato y comportamiento de conflicto en los representantes de los trabajadores. *Revista Internacional de Organizaciones*, (9), 145-168.
- Estrada, M. (2019). *Los valores corporativos como base para la cooperación espontánea en la creación y transferencia de conocimiento. Caso EPM* [MasterThesis, Universidad EAFIT]. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13681>

- Ferreira, M., Leal, E., Stall, K., Da Costa, C., y Swan, M. (2002). Desarrollo de un instrumento de Brasil para evaluar la cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7.
- Franklin, E., y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson.
- Gálvez, E. , y Pérez, D. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali*.
- Garcia, J., Fernández, J., Pereira, E.,y Carvalho, J. (2014). La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional. *Intangible Capital*, 10(5), 985-1002.
- García. M, García, D. y Madrid, A. (2013). *El efecto del Genero del Gerente sobre la cultura organización de la PYME*. Murcia.
- Gillezeau, P. (2011). La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. *Telos*, 1(2), 221-232.
- Gómez, M. y de la Garza, M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58), 487-499.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
<https://1drv.ms/b/s!AniSVQO4m2dOgqREjLRXkUC64qjGyA?e=cMKYMJ>
- Jáuregui, K. (2013). *Diapositivas de Cultura y Clima Organizacional del curso Gestión del Talento Humano*. UESAN.

- Kotter y Heskett (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Obtenido de las *Diapositivas de Cultura y Clima Organizacional del curso Gestión del Talento Humano*, UESAN.
- Latorre, C. (2015). *Caracterización del estilo cognitivo dependencia-independencia de campo y su relación con el clima familiar*.
- Leite, M. (2009). El trabajo y sus reconfiguraciones: las nuevas condiciones de trabajo discutidas a partir de conceptos y realidades. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo (RELET)*, 14(21), 7-33.
- Linares, I., Ochoa, S., y Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia*, 6(11), 324-345.
- Lund, V., Padel, S., y Schmid, O. (2014). *Organic livestock standards*.
- MacFarland, T. (2014). Student's t-Test for Independent Samples. En *Introduction to Data Analysis and Graphical Presentation in Biostatistics with R: Statistics in the Large* (pp. 17-46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02532-2_3
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/256404?download=true>
- Paul R., Krugman, Obstfeld, M., y Melitz, M. (2012). *Economía internacional: Teoría y política*. Pearson.

- Pérez, V. (1994) *Cultura Organizacional y Valores Profesionales*. [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Pérez, L., y Pavía, L. (2012). *Introducción a la Comunicación Organizacional*. UADY.
- Pettigrew, J. (2014). Four on the Synaptic Modifications Underlying Binocular Competition in the Developing Visual Cortex. *Synaptic Modification, Neuron Selectivity, and Nervous System Organization*, 79.
- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 14(26).
- Portocarrero, S., Beltrán, B., Romero, P., y Elena, M. (2014). *Compendio estadístico del Perú, 1900-1990*.
- Prado, J., Pérez, J., y Saisó, A. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*, 60(2), 447-467.
- Prialé, M. (2014). *La convivencia de los valores públicos y los valores de la nueva gestión pública: el caso de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú*.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Quintín, M., y Cavero, M. (1999). *Paquetes estadísticos—SPSS*. Hspérides.
- Ramírez, F., Sánchez, M., y Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1), 35-54.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211104>

- Rodríguez, D. (2012). Un concepto sistémico de cultura organizacional. *Niklas Luhmann y el legado universalista de su teoría. Aportes para el análisis de la complejidad social contemporánea*, 393-404.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4).
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397.
- Sarros, J., Gray, J., Densten, I. ,y Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1). ABI/INFORM Global.
- Soria, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la Psicología Positiva. In *Psicología positiva aplicada* (pp. 403-428). Desclée de Brouwer.
- Schein, E. (1993). Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture. *Journal of Counseling y Development*, 71(6), 703-708.
<https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02264.x>
- Trigo, R., y Del Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292-299.
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/> 301
- Vertel, A., Paternina, C., Riaño, H., y Pereira, L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

Yim, O., y Ramdeen, K. T. (2015). Hierarchical Cluster Analysis: Comparison of Three Linkage Measures and Application to Psychological Data. *The Quantitative Methods for Psychology, 11*(1), 8-21. <https://doi.org/10.20982/tqmp.11.1.p008>

IX. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Metodología
General	General	General					
¿Cuáles son los perfiles de comportamiento sobre cultura organizacional en colaboradores de un Organismo Regulador del sector Público de Lima, 2018?	Determinar los perfiles de comportamiento sobre cultura organizacional en colaboradores de un Organismo Regulador del sector Público. Lima, 2018	Existen de 3 a más grupos diferenciados respecto a sus perfiles o tipologías de cultura organizacional.		Orientación al desempeño	Ítem 9 Ítem 12 Ítem 18 Ítem 22		
Específico	Específico	Específico					
1) ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y la edad de los colaboradores?	1) Determinar la relación entre la Orientación al desempeño y la Responsabilidad social en los empleados de un Organismo Regulador del sector Público.	1) Existe relación significativa entre la Orientación al desempeño y la Responsabilidad social en los empleados de un Organismo Regulador del sector Público.	CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad Social	Ítem 6 Ítem 16 Ítem 23 Ítem 19	Perfil de la Cultura Organizacional (OPC)	Tipo Cuantitativo, descriptivo-explicativo Diseño de investigación No experimental – transversal Población Todos los colaboradores de la SBS = 838 Muestra Muestra=263
2) ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el sexo de los colaboradores?	2) Determinar la relación entre la Orientación al desempeño y el Apoyo que tienen los empleados de un Organismo Regulador del sector Público.	2) Existe relación significativa entre la Orientación al desempeño y el Apoyo que tienen los empleados de un Organismo Regulador del sector Público.		Apoyo	Ítem 17 Ítem 21 Ítem 2 Ítem 26		
3) ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el tiempo de servicio de los colaboradores?	3) Determinar la relación entre la Orientación al desempeño y el Énfasis en la recompensa que tienen los empleados de un Organismo Regulador del sector Público.	3) Existe relación significativa entre la Orientación al desempeño y el Énfasis en la recompensa que tienen los empleados de un Organismo Regulador del sector Público.		Énfasis en la recompensa	Ítem 4 Ítem 25 Ítem 10 Ítem 27		
4) ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional y el grupo ocupacional de los colaboradores?	4) Determinar la relación entre la Orientación al desempeño y la Estabilidad que tienen los empleados de un Organismo Regulador del sector Público.	4) Existe relación significativa entre la Orientación al desempeño y la Estabilidad que tienen los empleados de un Organismo Regulador del sector Pública.		Estabilidad	Ítem 1 Ítem 5 Ítem 11 Ítem 24		
				Competencia	Ítem 7 Ítem 13 Ítem 15 Ítem 20		
				Innovación	Ítem 3 Ítem 8 Ítem 14 Ítem 28		

Anexo 2. Ficha sociodemográfica

Empiece por favor brindándonos sus datos socio-laborales.

Edad <input type="text"/> años					Sexo				
					<input type="radio"/> Hombre				
					<input type="radio"/> Mujer				
Tiempo de servicio en la SBS <input type="text"/>									
¿Por cuántas Superintendencias Adjuntas / Gerencias diferentes ha rotado Ud. en la SBS? <input type="text"/>									
¿A qué grupo ocupacional pertenece Ud. en la SBS?									
<input type="radio"/> AD	<input type="radio"/> SAR	<input type="radio"/> GPO	<input type="radio"/> SACAI	<input type="radio"/> FSD					
<input type="radio"/> SABM	<input type="radio"/> UIF	<input type="radio"/> SAAG	<input type="radio"/> GCII						
<input type="radio"/> SAAFP	<input type="radio"/> SAEE	<input type="radio"/> GTI	<input type="radio"/> SG						
<input type="radio"/> SAS	<input type="radio"/> SAAJ	<input type="radio"/> SACMIF	<input type="radio"/> GCI						

Anexo 3. Instrumento

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentará 28 preguntas; para contestarlas, lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando sobre la opción con la cual este de acuerdo o considere la más apropiada. La escala que se usará para evaluar, es una escala de 1 al 7, donde 1 significa absolutamente nada y 7 muchísimo. Por ejemplo, si se le pregunta: "En qué medida cree usted que su trabajo es estable en la organización donde labora". Y su respuesta es Muchísima, entonces deberá sombrear el círculo que contiene el número 7 (⑦), así

n°	Ítem	Absolutamen te nada					Muchísima
1	En qué medida cree usted que su trabajo es estable en la organización donde labora	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

n°	Ítem	Absolutamente nada	-----					Muchísima
			1	2	3	4	5	
1	En qué medida su organización es reconocida por ser estable	1	2	3	4	5	6	7
2	En qué medida su organización es reconocida por estar orientado a las personas	1	2	3	4	5	6	7
3	En qué medida su organización es reconocida por ser innovadora	1	2	3	4	5	6	7
4	En qué medida su organización es reconocida por ser justa	1	2	3	4	5	6	7
5	En qué medida su organización es reconocida por ser tranquila	1	2	3	4	5	6	7
6	En qué medida su organización es reconocida por ser reflexiva	1	2	3	4	5	6	7
7	En qué medida su organización es reconocida por ser orientada al logro	1	2	3	4	5	6	7
8	En qué medida su organización es reconocida por tomar rápidamente la ventaja de una oportunidad	1	2	3	4	5	6	7
9	En qué medida su organización es reconocida por tener altas expectativas por el desempeño	1	2	3	4	5	6	7
10	En qué medida su organización es reconocida por pagar altos salarios por buen desempeño	1	2	3	4	5	6	7
11	En qué medida su organización es reconocida por ofrecer seguridad en el empleo	1	2	3	4	5	6	7
12	En qué medida su organización es reconocida por incentivar el entusiasmo por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
13	En qué medida su organización es reconocida por su énfasis en la calidad	1	2	3	4	5	6	7
14	En qué medida su organización es reconocida por asumir riesgos	1	2	3	4	5	6	7

===CONTINUA===⇒

n°	Ítem	Absolutamente nada	-----					Muchísima
15	En qué medida su organización es reconocida por distinguirse de otros	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16	En qué medida su organización es reconocida por tener buena reputación	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17	En qué medida su organización es reconocida por estar orientada al trabajo en equipo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18	En qué medida su organización es reconocida por estar orientada a los resultados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19	En qué medida su organización es reconocida por tener una clara orientación de valores	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20	En qué medida su organización es reconocida por ser competitiva	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21	En qué medida su organización es reconocida por compartir información con sus empleados	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22	En qué medida su organización es reconocida por ser altamente organizada	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23	En qué medida su organización es reconocida por ser socialmente responsable	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24	En qué medida su organización es reconocida por ser poco conflictiva	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25	En qué medida su organización es reconocida por brindar oportunidades para el crecimiento profesional	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26	En qué medida su organización es reconocida por ser colaboradora	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27	En qué medida su organización es reconocida por elogiar el buen desempeño	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
28	En qué medida su organización es reconocida por permitir tomar decisiones individuales	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Anexo 4. Evidencias de validez y otros procesos

Análisis Factorial

Primer análisis factorial con siete factores

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14,502	51,791	51,791	14,502	51,791	51,791	4,793	17,117	17,117
2	1,518	5,422	57,213	1,518	5,422	57,213	4,099	14,640	31,756
3	1,157	4,133	61,346	1,157	4,133	61,346	3,657	13,062	44,818
4	1,109	3,960	65,307	1,109	3,960	65,307	2,729	9,745	54,564
5	,890	3,178	68,485	,890	3,178	68,485	2,082	7,435	61,999
6	,829	2,961	71,446	,829	2,961	71,446	1,993	7,117	69,116
7	,749	2,676	74,122	,749	2,676	74,122	1,402	5,006	74,122
8	,696	2,485	76,606						
9	,655	2,341	78,948						
10	,618	2,206	81,153						
11	,573	2,048	83,201						
12	,494	1,765	84,966						
13	,477	1,705	86,671						
14	,411	1,468	88,139						
15	,362	1,293	89,432						
16	,353	1,259	90,691						
17	,327	1,166	91,857						
18	,308	1,098	92,955						
19	,293	1,048	94,003						
20	,267	,954	94,958						
21	,231	,825	95,782						
22	,228	,813	96,595						
23	,208	,742	97,337						
24	,194	,693	98,030						
25	,152	,544	98,574						
26	,148	,530	99,104						
27	,137	,488	99,591						
28	,114	,409	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente^a

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
ORIDES12	,839						
COMPET07	,828						
ORIDES22	,828						
ORIDES09	,823						
APOYO26	,819						
APOYO17	,813						
COMPET13	,804						
ENFERE27	,800						
COMPET15	,786						
RESPSO19	,771						
RESPSO06	,757						
ORIDES18	,738						
APOYO21	,723						
ENFERE25	,721						
ENFERE04	,708						
RESPSO16	,700						
APOYO02	,685						
COMPET20	,675				,511		
ESTABI11	,673	-,445					
RESPSO23	,667						
INNOVA08	,666						
INNOVA03	,659	,499					
ESTABI05	,650						
ENFERE10	,633						
ESTABI01	,619	-,439					
ESTABI24	,549			,463			
INNOVA28	,546			,459			-,462
INNOVA14	,510	,547					

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 7 componentes extraídos.

Matriz de componente rotado

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
COMPET13	,742						
ORIDES18	,727						
RESPSO19	,650						
COMPET07	,637						
ORIDES09	,616	,406					
COMPET15	,599			,475			
ORIDES12	,469		,407				
ENFERE25		,658					
ENFERE27	,465	,637					
ENFERE04		,626					
ESTABI11		,618			,403		
ENFERE10		,593					
ESTABI05		,587			,494		
ESTABI01		,466			,450		
RESPSO23			,716				
APOYO26	,400		,637				
APOYO02			,603				
RESPSO06		,441	,585				
APOYO17	,462		,513				
ORIDES22			,493	,456			
COMPET20				,718			
APOYO21		,447		,586			
INNOVA08				,507		,500	
ESTABI24					,748		
RESPSO16	,426			,418	,483		
INNOVA14						,802	
INNOVA03	,438		,474			,581	
INNOVA28							,802

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

La rotación ha convergido en 16 iteraciones.

Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4	5	6	7
1	,531	,467	,448	,367	,269	,233	,194
2	,083	-,430	,125	,112	-,462	,751	,046
3	-,397	,644	-,311	-,130	-,213	,327	,402
4	-,444	-,307	,323	-,151	,608	,190	,421
5	-,176	-,150	-,465	,828	,196	,005	,074
6	,469	-,086	-,598	-,356	,432	,317	-,004
7	-,324	,242	,092	,030	,272	,371	-,785

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
ORIDES09	,222	,020	-,126	,006	,032	-,105	-,001
ORIDES12	,056	,001	,066	,069	-,134	-,078	,139
ORIDES18	,367	-,093	-,120	-,055	-,105	,046	-,047
ORIDES22	-,073	-,015	,163	,191	-,044	-,038	-,100
RESPSO06	-,096	,106	,316	-,095	-,147	-,114	,068
RESPSO16	,070	-,166	,052	,207	,234	-,289	-,031
RESPSO19	,276	,023	-,067	-,110	-,008	-,064	-,086
RESPSO23	-,089	-,112	,451	-,206	,130	,072	-,168
APOYO02	-,201	-,043	,346	,126	-,093	-,020	,012
APOYO17	,044	-,087	,182	,093	-,182	-,046	,087
APOYO21	-,125	,122	-,056	,381	-,158	-,034	-,026
APOYO26	-,010	-,024	,321	-,111	-,088	-,099	,087
ENFERE04	-,106	,316	-,137	,053	,052	,242	-,365
ENFERE10	,088	,241	-,177	-,205	-,024	-,030	,267
ENFERE25	-,024	,314	,047	-,108	-,220	,014	-,049
ENFERE27	,066	,250	-,150	,077	-,173	-,014	-,042
ESTABI01	-,227	,144	,122	,074	,211	-,178	-,006
ESTABI05	-,180	,284	-,002	-,168	,328	,181	-,311
ESTABI11	-,114	,242	-,041	-,081	,161	-,131	,150
ESTABI24	-,008	-,134	-,184	-,061	,592	,146	,083
COMPET07	,251	-,052	-,001	-,188	,032	-,003	,051
COMPET13	,363	-,115	-,049	-,212	,090	,007	-,053
COMPET15	,225	-,086	-,258	,215	-,013	-,041	,126
COMPET20	-,066	-,210	-,118	,537	,215	,024	-,143
INNOVA03	,090	-,161	,172	-,141	,004	,340	-,168
INNOVA08	-,200	,018	-,056	,308	-,101	,245	,135
INNOVA14	-,086	-,004	-,121	-,073	,089	,570	,039
INNOVA28	-,056	-,125	-,045	-,058	,034	,024	,786

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Matriz de covarianzas de puntuación de componente

Componente	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000	,000	,000	,000	,000
3	,000	,000	1,000	,000	,000	,000	,000
4	,000	,000	,000	1,000	,000	,000	,000
5	,000	,000	,000	,000	1,000	,000	,000
6	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	,000
7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

*Análisis Factorial con 4 factores***Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
	1	14,502	51,791	51,791	14,502	51,791	51,791	6,593	23,546
2	1,518	5,422	57,213	1,518	5,422	57,213	5,295	18,910	42,456
3	1,157	4,133	61,346	1,157	4,133	61,346	3,519	12,568	55,023
4	1,109	3,960	65,307	1,109	3,960	65,307	2,879	10,283	65,307
5	,890	3,178	68,485						
6	,829	2,961	71,446						
7	,749	2,676	74,122						
8	,696	2,485	76,606						
9	,655	2,341	78,948						
10	,618	2,206	81,153						
11	,573	2,048	83,201						
12	,494	1,765	84,966						
13	,477	1,705	86,671						
14	,411	1,468	88,139						
15	,362	1,293	89,432						
16	,353	1,259	90,691						
17	,327	1,166	91,857						
18	,308	1,098	92,955						
19	,293	1,048	94,003						
20	,267	,954	94,958						
21	,231	,825	95,782						
22	,228	,813	96,595						
23	,208	,742	97,337						
24	,194	,693	98,030						
25	,152	,544	98,574						
26	,148	,530	99,104						
27	,137	,488	99,591						
28	,114	,409	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Matriz de componente^a

	Componente			
	1	2	3	4
ORIDES12	,839			
COMPET07	,828			
ORIDES22	,828			
ORIDES09	,823			
APOYO26	,819			
APOYO17	,813			
COMPET13	,804			
ENFERE27	,800			
COMPET15	,786			
RESPSO19	,771			
RESPSO06	,757			
ORIDES18	,738			
APOYO21	,723			
ENFERE25	,721			
ENFERE04	,708			
RESPSO16	,700			
APOYO02	,685			
COMPET20	,675			
ESTABI11	,673	-,445		
RESPSO23	,667			
INNOVA08	,666			
INNOVA03	,659	,499		
ESTABI05	,650			
ENFERE10	,633			
ESTABI01	,619	-,439		
ESTABI24	,549			,463
INNOVA28	,546			,459
INNOVA14	,510	,547		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos.

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
COMPET13	,708			
ORIDES18	,668	,439		
RESPSO16	,646		,533	
COMPET20	,637			
APOYO17	,634			
INNOVA03	,625			,556
ORIDES22	,623	,400		
COMPET07	,614	,418		
RESPSO19	,597	,504		
RESPSO23	,592		,400	
ORIDES09	,580	,540		
COMPET15	,577	,497		
APOYO26	,574			
ORIDES12	,545	,497		
APOYO02	,490			
ENFERE27		,769		
ENFERE25		,700		
ENFERE04		,642		
ENFERE10		,617		
APOYO21	,401	,576		
RESPSO06	,428	,431		
ESTABI01			,660	
ESTABI24			,653	
ESTABI11		,525	,650	
ESTABI05		,430	,541	
INNOVA14				,786
INNOVA08				,628
INNOVA28			,472	,607

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 14 iteraciones.

Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4
1	,637	,557	,410	,340
2	,213	-,219	-,628	,716
3	-,729	,531	,056	,428
4	-,132	-,600	,659	,434

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente			
	1	2	3	4
ORIDES09	,092	,100	-,016	-,149
ORIDES12	,044	,061	-,029	,022
ORIDES18	,196	,067	-,227	-,054
ORIDES22	,117	-,018	-,011	-,008
RESPSO06	-,011	,033	,077	,026
RESPSO16	,218	-,151	,192	-,250
RESPSO19	,129	,095	-,073	-,152
RESPSO23	,168	-,269	,148	,082
APOYO02	,070	-,106	,054	,116
APOYO17	,128	-,023	-,082	,062
APOYO21	-,020	,183	-,098	,003
APOYO26	,080	-,068	,078	,034
ENFERE04	-,096	,245	-,077	,015
ENFERE10	-,218	,245	,092	,025
ENFERE25	-,126	,288	-,081	,008
ENFERE27	-,072	,315	-,131	-,060
ESTABI01	-,080	-,003	,317	-,103
ESTABI05	-,129	,068	,222	-,005
ESTABI11	-,199	,133	,288	-,057
ESTABI24	-,013	-,233	,371	,071
COMPET07	,111	-,004	-,004	-,028
COMPET13	,204	-,040	-,046	-,098
COMPET15	,099	,087	-,098	-,050
COMPET20	,205	-,139	,012	-,035
INNOVA03	,184	-,166	-,141	,230
INNOVA08	-,091	,056	-,080	,310
INNOVA14	-,117	-,034	-,072	,464
INNOVA28	-,219	-,095	,256	,367

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Matriz de covarianzas de puntuación de componente

Componente	1	2	3	4
1	1,000	,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000	,000
3	,000	,000	1,000	,000
4	,000	,000	,000	1,000

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Anexo 5. Análisis de confiabilidad

Confiabilidad para la dimensión: Orientación al desempeño

Ordinal Omega

omega_h	omega.lim	alpha	omega.tot	G6
0.880	0.945	0.911	0.931	0.891

Confiabilidad para la dimensión: Responsabilidad Social

Ordinal Omega

omega_h	omega.lim	alpha	omega.tot	G6
0.843	0.971	0.855	0.868	0.817

Confiabilidad para la dimensión: Apoyo

Ordinal Omega

omega_h	omega.lim	alpha	omega.tot	G6
0.859	0.960	0.872	0.896	0.849

Confiabilidad para la dimensión: Énfasis en la recompensa

Ordinal Omega

omega_h	omega.lim	alpha	omega.tot	G6
0.852	0.955	0.870	0.892	0.843

Confiabilidad para la dimensión: Estabilidad

Ordinal Omega

omega_h	omega.lim	alpha	omega.tot	G6
0.798	0.911	0.834	0.875	0.804

Confiabilidad para la dimensión: Competencia

Ordinal Omega

omega_h	omega.lim	alpha	omega.tot	G6
0.875	0.952	0.898	0.919	0.877

Confiabilidad para la dimensión: Innovación

Ordinal Omega

omega_h	omega.lim	alpha	omega.tot	G6
0.800	0.940	0.821	0.851	0.781

Anexo 6. Asentimiento informado

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Señor (a) trabajador de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones; mi nombre es CASTILLO VERA, Erfur Manuel; tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle muy cordialmente, y al mismo tiempo solicitar su participación libre en este estudio que tiene fines estrictamente académicos. Con los resultados de esta evaluación se pretende Determinar los patrones de comportamiento sobre cultura organizacional en los trabajadores.

Aferrándonos a su voluntad y colaboración, le solicitamos firme este documento de consentimiento:

Acepto libre y voluntariamente participar anónimamente en este estudio, cuya información otorgada será manejada de forma confidencial y comprendo que en calidad de participante voluntario, puedo dejar de participar en esta actividad en algún momento. También entiendo que no se otorgará, ni recibirá algún pago o beneficio económico por la participación.

NOMBRE:

FECHA: ____/____/____ (Día / Mes / Año)

DNI: _____

FIRMA: _____