

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

---

**“Cultura Organizacional y su Relación con el Clima Laboral de Caja Raíz,  
Piura, 2021”**

---

**Área de Investigación:**

Relaciones Humanas Laborales

**Autor:**

Br. Salazar Flores, Danny Jackeline

Br. Alegre Rodríguez, Kevin Albert

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Dr. José Castañeda Nassi

**Secretario:** Ms. Iris Paola Fiestas Dejo

**Vocal:** Ms. Alan Enrique García Gutti

**Asesor:**

Ms. Italo Ranieri Cassinelli Doig

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2282-2721>

**TRUJILLO - PERÚ**

**2021**

**Fecha de Sustentación: 2021/12/27**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

---

**“Cultura Organizacional y su Relación con el Clima Laboral de Caja Raíz,  
Piura, 2021”**

---

**Área de Investigación:**

Relaciones Humanas Laborales

**Autor:**

Br. Salazar Flores, Danny Jackelinne

Br. Alegre Rodríguez, Kevin Albert

**Jurado Evaluador:**

**Presidente:** Dr. José Castañeda Nassi

**Secretario:** Ms. Iris Paola Fiestas Dejo

**Vocal:** Ms. Alan Enrique García Gutti

**Asesor:**

Ms. Italo Ranieri Cassinelli Doig

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2282-2721>

**TRUJILLO - PERÚ**

**2021**

**Fecha de Sustentación: 2021/12/27**

## PRESENTACIÓN

Cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego de la Facultad de Ciencias Económicas, se ha desarrollado la presente tesis titulada: “Cultura Organizacional y su Relación con el Clima Laboral de Caja Raíz, Piura, 2021”

Aprovechando esta oportunidad, ofrecemos nuestras muestras de consideración a vuestras personas, quienes en su función de docentes nos brindaron los conocimientos necesarios para respetar esta profesión.

Convencidos de que se otorgará un valor justo a esta investigación, mostramos apertura a observaciones y/o sugerencias emitidas, agradecemos su gentil atención.

Atentamente

Los autores

## DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a toda mi familia, pero principalmente a mi madre que ha sido el pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos y recursos para lograrlo.

A mi hermana por apoyarme incondicionalmente y alentarme en las ocasiones que lo necesitaba.

A mi esposo por estar en esos momentos difíciles brindando su amor, paciencia y comprensión.

**Dany**

Esta tesis dedico a mis hermanos quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mi carrera ya que ellos siempre han estado presentes y un honor a mi madre que está en el cielo que también va para ella siendo eso mi mayor motivación para nunca rendirme a los estudios y poder llegar a lo más alto y me guie para que todo salga bien muy afortunado de todo aquello.

**Kevin**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecer a dios por darme salud, trabajo y la oportunidad de disfrutar con mi familia cada logro obtenido, así como su amor infinito en todo momento.

A mi madre y a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

A la universidad Privada Antenor Orrego y a todos los maestros que aportaron no solamente conocimientos para el desarrollo de la carrera sino también consejos que ahora me son muy útiles para el ámbito laboral.

**Dany**

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a toda mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto que he tenido, gracias a la vida porque el camino nunca es fácil nunca ha sido sencillo hasta ahora, pero gracias a sus aportes a su inmensa bondad y apoyo lo complicado de lograr esta meta se ha notado de menos siempre.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

**Kevin**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021; para lo cual se ha empleado una investigación de tipo aplicada, descriptiva con diseño no experimental, transversal, correlacional, en una muestra de 23 colaboradores de la agencia; se aplicaron los cuestionarios de Cultura Organizacional desarrollado por Denison et al. (2014), y el de clima laboral, desarrollado por Palma (2004); obteniendo los siguientes resultados: la cultura de Caja Raíz Piura es débil, el nivel de clima laboral es medio, existe relación positiva significativa entre las dimensiones de la cultura organizacional con el clima laboral; se concluye que, existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral, con un  $p$ -valor =  $0.002 < 0.05$  y un valor Chi cuadrado de  $14,603 >$  Chi cuadrado tabulada de 3,485.

Palabras Clave: Cultura organizacional, clima laboral

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between the organizational culture and the work environment of Caja Raíz Piura, 2021; For which an applied, descriptive research with a non-experimental, cross-sectional, correlational design has been used in a sample of 23 collaborators of the agency; The Organizational Culture questionnaires developed by Denison et al. (2014), and the work environment, developed by Palma (2004); Obtaining the following results: Caja Raíz Piura's culture is weak, the level of work environment is medium, there is a significant positive relationship between the dimensions of the organizational culture and the work environment; It is concluded that there is a significant positive relationship between organizational culture and work environment, with a p-value = 0.002 <0.05 and a Chi square value of 14.603> Tabulated Chi square of 3.485.

Key Words: Organizational culture, work environment

## ÍNDICE

Presentación .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice de Contenidos .....	vi
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Problema de investigación .....	10
1.1.1. Realidad Problemática .....	10
1.1.2. Formulación del Problema .....	13
1.2. Objetivos .....	13
1.2.1. Objetivo General .....	13
1.2.2. Objetivos Específicos .....	13
1.3. Justificación del Estudio .....	14
1.3.1. Teórica .....	14
1.3.2. Práctica .....	14
1.3.3. Metodológica .....	14
1.3.4. Social .....	14
II. MARCO DE REFERENCIA .....	15
2.1. Antecedentes del Estudio .....	15
2.2.1. Antecedentes internacionales .....	15
2.2.2. Antecedentes nacionales .....	16
2.2.3. Antecedentes locales .....	19
2.2. Marco Teórico .....	21
2.2.1. Cultura organizacional .....	21
2.2.1.1. Definición .....	21
2.2.1.2. Cultura organizacional y su importancia en la gestión de organizaciones .....	23



2.2.1.3. Niveles de cultura organizacional .....	25
2.2.1.4. Formación de la cultura organizacional .....	26
2.2.1.5. Tipos de cultura organizacional .....	28
2.2.1.6. Teorías de cultura organizacional.....	29
2.2.1.7. Dimensiones de la cultura organizacional .....	31
2.2.3. Clima Laboral.....	34
2.2.3.1. Definición.....	34
2.2.3.2. Teorías del clima Laboral .....	35
2.2.3.3. Dimensiones del clima Laboral.....	37
2.3. Marco Conceptual .....	38
2.4. Hipótesis .....	40
2.5. Variables e indicadores.....	40
III. METODOLOGÍA EMPLEADA .....	43
3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	43
3.2. Población y Muestra de estudio .....	43
3.3. Diseño de Investigación .....	43
3.4. Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	44
3.5. Procesamiento y Análisis de Datos.....	48
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados .....	49
4.2. Dosificación de Hipótesis.....	53
V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	55
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES .....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60
ANEXOS .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoques según rasgos de la cultura organizacional según Denison.....	32
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables.....	41
Tabla 3. Baremos de la escala clima laboral .....	45
Tabla 4. Validación de expertos cuestionario cultura laboral.....	45
Tabla 5. Validez según criterio de congruencia del cuestionario cultura organizacional .....	46
Tabla 6. Validez según criterio de claridad del cuestionario cultura organizacional .....	47
Tabla 7. Involucramiento del personal en Caja Raíz Piura, 2021 .....	49
Tabla 8. Consistencia del personal en Caja Raíz Piura, 2021 .....	49
Tabla 9. Adaptabilidad del personal en Caja Raíz Piura, 2021.....	50
Tabla 10. Misión del personal en Caja Raíz Piura, 2021 .....	50
Tabla 11. Nivel de clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021 .....	51
Tabla 12. Correlación entre involucramiento y clima laboral en Caja Raíz Piura .	51
Tabla 13. Correlación entre consistencia y clima laboral en Caja Raíz Piura.....	52
Tabla 14. Correlación entre adaptabilidad y clima laboral en Caja Raíz Piura .....	52
Tabla 15. Correlación entre misión y clima laboral en Caja Raíz Piura .....	53
Tabla 16. Prueba Chi cuadrado.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cultura organizacional: Efectos en la organización .....	24
Figura 2. Niveles de cultura organizacional.....	25
Figura 3. Proceso de formación de la cultura organizacional .....	26
Figura 4. Paradigmas y teorías de la cultura organizacional .....	30
Figura 5. Modelo de cultura organizacional de Denison.....	31

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Problema de Investigación**

#### **1.1.1. Realidad Problemática**

En esta etapa tan complicada y decisiva por los cambios en las organizaciones debido a los formatos de trabajo y el enorme impacto de la pandemia del COVID 19, las empresas se han visto en la necesidad de propiciar un buen clima laboral, además de enfocarse en el bienestar y la salud de sus colaboradores. Siendo así, ha sido importante conocer que es lo que los empleados valoran más de la empresa donde laboran, pues en el inicio de la pandemia lo principal para ellos era mantener su puesto de trabajo, luego fue el salario a mantener, conforme la situación ha tomado estabilidad los colaboradores valoran el apoyo para trabajar desde casa según la tecnología y flexibilidad ofrecida, además las charlas de apoyo emocional, y valores de la empresa que coincidan con los suyos.

Todo esto muestra que, a pesar de los duros golpes recibidos debido a la situación actual, es importante para las empresas mantener un buen clima laboral para sus colaboradores; desarrollando una cultura organizacional con enfoque no solo en indicadores de rentabilidad sino principalmente con empatía, flexibilidad, tolerancia, y preocupación por el factor humano (Bumeran, 2020).

El clima y la cultura organizacional son de gran importancia para una organización al repercutir en una mayor calidad de vida de sus colaboradores, esto se ve reflejado en la calidad de sus productos y servicios, por ello, la necesidad de mejorar la percepción del clima laboral como factor clave del comportamiento de las personas en la organización; siendo así, el clima viene a ser una consecuencia de la cultura organizacional que sirve para modificar y estructurar los nuevos valores de la cultura establecida; tener una cultura organizacional que considera a sus trabajadores, permite la creación de un clima armonioso, traducido en niveles elevados de efectividad y productividad (Hernández, 2014).

Se debe considerar también que la cultura organizacional y el clima laboral comparten el mismo objetivo final, asegurar que los colaboradores se conecten y se direccionen hacia los objetivos de la organización, por ello, se recomienda construirlo con un diseño muy pensado, analizado y definido, enmarcando la estrategia de la empresa para evitar errores y pérdidas (Alibal, 2020).

Es tal la preocupación de las organizaciones por desarrollar una adecuada cultura empresarial, generadora de un clima laboral armonioso, que empresas de reconocimiento mundial han basado sus esfuerzos en mejorar su cultura organizacional corporativa, como por ejemplo; Twitter, ha creado un ambiente donde sus trabajadores se sienten motivados por trabajar, implementó la iniciativa “Hack Week” evento interno para promover la iniciativa de sus colaboradores, Google, reconocida por buena cultura corporativa durante años, ofrece viajes, comidas, fiestas, los mejores sueldos, etc. a sus colaboradores, quienes se conocen por ser lo mejor de la industria. Zappos, destina gran parte de su presupuesto anual a construir trabajos de equipo y a promover la cultura laboral (Comunal, 2020).

Es importante mencionar a la consultora internacional Great Place To Work con más de 30 años trabajando con compañías líderes, para identificar, crear y mantener culturas de alta confianza y rendimiento, midiendo también el clima organizacional de las empresas en función a 3 dimensiones: confianza, camaradería y orgullo; otorgando un sello de certificación a las empresas que muestran excelente cultura de trabajo (Orellana, 2019).

En América Latina, el desarrollo de culturas organizacionales que permiten un clima laboral favorable recibe galardón; como el caso de la premiación realizada por la consultora Top Companies y la revista Expansión de México, por la “medición de Cultura y Clima Organizacional” de empresas, en la cual emplea criterios de calificación como puntuaciones del índice de adaptación cultural, índice de relación laboral, puntuaciones del inventario de políticas, y prácticas, además de auditorías; calificando en el año 2021 como ganadores en la categoría de más de 3000 colaboradores a las

empresas Bayer (1°), Nestlé (1°), Ford (2°), Marriot Internacional (3°); en la categoría de 500 a 3000 colaboradores fue Pfizer (1°), Novartis (2°), Johnson & Johnson (2°), GSK (3°) (TopCompanies, 2021).

En Perú, se realizó un estudio para caracterizar la cultura empresarial en el Perú, para ello, se consideró la opinión de 355 empresarios, quienes señalaron que son los valores compartidos el principal elemento en sus ambientes laborales, por encima de las creencias y hábitos, siendo el compromiso el principal valor, esto hace considerar que las culturas están alineadas a la misión, visión de las empresas (Velaochaga y Rake, 2019).

La empresa Caja Raíz es una institución financiera dirigida al sector de pequeña y micro empresa, sujetos a la supervisión de la SBS y sustentados en los valores de equidad, oportunidad, creatividad y transparencia. La empresa cuenta con 7 agencias en la zona norte del país, siendo una agencia de importancia la Agencia de Piura, la cual cuenta con 23 colaboradores; esta agencia enfrenta la problemática de productividad y rentabilidad, pues la colocación de créditos ha disminuido al igual que la captación de ahorros en sus formas de depósitos a plazo fijo y CTS.

Las causas de que Caja Raíz esté presentando problemas en su productividad y rentabilidad se debe a que la agencia tiene alta rotación de personal, por lo cual los nuevos ingresantes pierden contacto y relación con los clientes, quienes luego al no tener confianza con el nuevo funcionario optan por buscar otra entidad financiera, se observa que los miembros de la agencia tienen poco compromiso con el trabajo que realizan y con la organización, no se promueve una política de reconocimiento a los logros, tampoco existe un rol de capacitaciones; actualmente debido a la pandemia, se aprecia personal desmotivado y con incertidumbre; afectando las relaciones interpersonales, lo cual indica que la cultura organizacional de la agencia es débil, ocasionando un clima laboral desfavorable.

Las consecuencias de no tomar acciones en la mejora de la cultura organizacional para un fomento de un clima laboral armonioso ocasiona que los colaboradores no logren identificarse con la institución, y que su desempeño sea mínimo, esto repercutirá en la calidad de servicio al cliente y en los indicadores financieros al no captar los montón de crédito solicitado ni las operaciones solicitadas, tampoco se podrán captar ahorros para un correcto fondeo de la entidad, cayendo en el probable cierre de operaciones.

Por lo mencionado, es sumamente importante para la organización considerar opciones que le permita mejorar y fomentar una cultura organizacional fuerte que promueva valores que impulsen a la agencia a su crecimiento, opciones como esta investigación que ha identificado la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral en la Caja Raíz de Piura, analizando factores de importancia que le permita a la empresa mejorar sus prácticas; también le permitirá a otras instituciones similares tomar en consideración la información recolectada para fines de desarrollo y crecimiento.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la cultura organizacional presente en Caja Raíz Piura, 2021
- Diagnosticar el clima laboral que existe en Caja Raíz Piura, 2021.
- Determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021.

### **1.3. Justificación del estudio**

#### **1.3.1. Teórica:**

Es de utilidad para incrementar el conocimiento referente a la cultura organizacional y su relación con el clima laboral en una entidad financiera como Caja Raíz; considerando los aportes teóricos de Sonia Palma para la variable clima laboral y para cultura organizacional los aportes del modelo de Denison et al. (2014).

#### **1.3.2. Práctica:**

Porque permitirá a la gerencia de la agencia implementar programas para mejorar la cultura de la organización, adecuándola a la generación de un clima laboral adecuado, con base a los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas a los colaboradores; además, estas buenas prácticas podrían replicarse en otras agencias de la caja.

#### **1.3.3. Metodológica:**

A partir de los cuestionarios aplicados se ha establecido una relación entre las variables de estudio cultura organizacional y clima laboral en una entidad financiera, lo cual podrá ser de utilidad a investigadores que busquen una medición similar para empresas del mismo rubro.

#### **1.3.4. Social:**

Debido a que a partir de los aportes obtenidos en la investigación la gerencia de la Caja Raíz al aplicar mejoras en el desarrollo de una buena cultura organizacional permitirá la mejoría del clima laboral, con ello los colaboradores mejorarán sus relaciones interpersonales, su trabajo en equipo, brindando un mejor servicio a los clientes.



## II. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Antecedentes del estudio

#### 2.1.1. A Nivel Internacional

Carrillo (2019), en su investigación *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*, desarrollada para obtener el grado de Doctorado otorgado por la Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Tuvo por objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y sus dimensiones con los resultados financieros obtenidos en el grupo de cooperativas; para lo cual empleó una investigación mixta, aplicando la metodología de tipos culturales de Felcman y Góngora (1995) y el cuestionario de clima organizacional de Marrón (2015), y usó como instrumento la entrevista a profundidad; los resultados obtenidos fueron que la cultura identificada en las cooperativas es “integrativa”, orientada a relaciones y personas y “exigente” orientada a resultados; los valores básicos son muy importantes para el personal de las cooperativas, seguido de valores sociales que incluyen el reconocimiento y autorrealización; el tipo de cultura exigente e integrativa guardan relación directa con variables de desempeño laboral, los tipos paternalista, apática y anatómica muestran relación inversa con las variables de desempeño laboral. La investigación concluye que sí existe asociación entre los tipos de cultura y variables de desempeño financiero; pero no se logran identificar relaciones entre clima laboral y desempeño financiero, ni en las dimensiones culturales y el desempeño financiero.

La investigación citada permite al presente estudio obtener información relevante respecto a las tipologías de cultura organizacional presentes en una institución financiera, además de observar la correlación entre las variables clima organizacional y cultura organizacional lo cual es de utilidad para la discusión de resultados.

Aguilar y Pazmiño (2016), en su investigación *Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda., en el periodo 2015 – 2014*, desarrollada para obtener el grado de Licenciado en Psicología del Trabajo, otorgado por la Universidad Politécnica Salesiana

de Ecuador. El trabajo tuvo por objetivo diagnosticar el clima laboral y la cultura organizacional de la cooperativa en estudio, para lo cual empleó una investigación no experimental, descriptiva, como instrumento empleó al cuestionario, aplicado en una muestra de 44 colaboradores de la cooperativa; obtuvo como resultado que, respecto a las dimensiones del clima laboral, el 43.75% de encuestados conoce parcialmente la normativa de la entidad, 40.15% señala que a veces tienen la potestad de tomar decisiones en su puesto de trabajo, 47.27% opina que a veces la empresa les recompensa por su trabajo, 49.43% opina que siempre enfrentan desafíos de riesgo en su puesto de trabajo, 70.83% indica que siempre perciben calidez en su ambiente laboral, 55% refiere que a veces sienten apoyo por parte de la institución, 47.73% señala que a veces la empresa enfatiza el rendimiento en el trabajo, 60.23% indica que siempre sus jefes escuchan sus opiniones, 66.56% señaló que totalmente comparten sus objetivos personales con los de la empresa al sentir identidad; respecto a la cultura organizacional la mayoría refiere que es una empresa solidaria, los valores difundidos principales son el compromiso, responsabilidad y calidad; la investigación concluye que, 90% tiene buena percepción de la empresa respecto a clima organizacional, el tipo de clima diagnosticado en la cooperativa es de tipo autoritario – paternalista; el tipo de cultura existente en la cooperativa es el tipo clan logrado por un proceso largo de socialización.

La tesis anterior ha permitido obtener información relevante respecto a los tipos de cultura organizacional y tipos de clima laboral, según ello, se ha enriquecido el marco teórico.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Arámbulo (2019), en su investigación *Percepción de la Cultura Organizacional en Caja Sullana Agencia Piura*, desarrollada para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias Administrativas otorgado por la Universidad Nacional de Piura. Tuvo por objetivo establecer la percepción de la cultura organizacional de la Caja Sullana de Piura, para lo cual, empleó una metodología cuantitativa, no experimental, de alcance descriptivo,

aplicada, de corte transversal, teniendo como muestra de estudio a 64 trabajadores; los resultados obtenidos indican que los colaboradores refieren en su mayoría que existe un adecuado estilo de liderazgo, la percepción acerca de priorizar los objetivos es buena, también la creación de nexos en la empresa, por tanto, concluye que, existe una buena cultura organizacional y una percepción buena del clima laboral en la institución.

La tesis citada ha permitido al presente estudio conocer parámetros de medición de la cultura organizacional aplicados a una institución similar, enriqueciendo además el marco teórico en relación a la variable de estudio cultura organizacional.

Chuquillanqui y Vera (2019), en su investigación: Cultura organizacional y su relación con la motivación de los trabajadores de la Caja Arequipa Agencia Real-2018, desarrollada para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración, otorgado por la Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo. Tuvo por objetivo determinar la relación entre la cultura y la motivación de los colaboradores, para lo cual empleó una investigación de tipo no experimental, correlacional; en una muestra de estudio de 23 colaboradores de la entidad, los principales resultados muestran que, la mayor media la tuvo el empoderamiento en la dimensión involucramiento, el trabajo en equipo tuvo un nivel medio con 81.91 de media, el desarrollo de capacidades tuvo una media baja de 76.87, notando que la empresa no invierte en desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores; en la dimensión consistencia, el indicador con mayor media fue los valores, los cuales son compartidos por los colaboradores, el indicador de menor media fue el acuerdo, mostrando que los colaboradores no llegan a un consenso de una sola idea, la coordinación e integración fue de nivel medio. En relación a la dimensión adaptabilidad sus resultados fueron que, la orientación al cambio tuvo la mayor media con 81.39 mostrando que los colaboradores tienen la capacidad de adaptarse a cambios que se les presente, la orientación al cliente tuvo la menor media, evidenciando que a los colaboradores les falta trabajar en base a necesidad de clientes, el aprendizaje organizativo tuvo un nivel medio; respecto a la dimensión misión, las metas y objetivos obtuvieron

mayor media con 82.26, evidenciando que los colaboradores tienen rumbo establecido en su trabajo, la dirección y propósito estratégico tuvo media baja, y la visión fue de nivel medio, mostrando que los colaboradores medianamente tienen visión acerca de la empresa que desean.

La tesis citada ha permitido al presente estudio tener datos coherentes para la discusión de resultados.

Huallipe (2018), en su investigación *Cultura Organizacional y la Productividad en la Caja Rural Raíz Oficina de Santa Anita, 2018*, realizada para obtener el título de Licenciado en Administración, otorgado por la Universidad Privada Telesup, Lima. Tuvo por objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la productividad de la Caja, para lo cual empleó una investigación con enfoque cuantitativo, tipo básica, descriptiva, de diseño no experimental, transversal, correlacional, empleando una población de 50 colaboradores de la Caja Raíz de Santa Anita; obtuvo como resultado que, 76% de los colaboradores muestran nivel medio de cultura organizacional, 66% mostró nivel medio en productividad; la investigación concluye que, según el coeficiente de Spearman existe relación entre la cultura organizacional y la productividad en la Caja con un  $r=0.933$  y un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$  esperado.

La tesis citada ha permitido al presente estudio ampliar el marco conceptual en relación a la variable cultura organizacional, también se ha podido observar los resultados obtenidos en una agencia de la misma institución Caja Raíz de Santa Anita, para poder confrontar estos hallazgos en la discusión de resultados.

Vela et al. (2015), en su investigación *Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque*, desarrollada para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Chiclayo – Perú. Tuvo por objetivo identificar la existencia de diferencias respecto a la percepción de la Cultura Organizacional Actual y la Deseada, en las empresas de estudio; además identificar la relación entre la percepción de la Cultura en base a variables

de Género, Área Laboral y Antigüedad del colaborador; para esto empleó una investigación de tipo cuantitativo descriptivo, la población de estudio se formó por 14 empresas microfinancieras de la región, y como muestra se consideraron a tres cajas de ahorro y crédito, a saber, Caja Metropolitana de Lima, Caja Trujillo y Caja Piura, encuestando a 60 colaboradores de estas entidades, se empleó como instrumento el enfoque OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), para establecer los cuatro componentes de la cultura: (i) Clan, (ii) Adhocrática, (iii) Mercado, y (iv) Jerárquica; obteniendo como resultado que en las empresas de estudio, la cultura que predomina es la cultura tipo Mercado; las diferencias más notorias de una cultura actual en relación a la deseada se debían al componente Clan, esto significa que el personal quiere una cultura con menor orientación a metas en cambio si enfocada en el desarrollo de los colaboradores; la investigación concluye que, no existe influencia significativa entre las variables género, antigüedad y área laboral en la percepción de la cultura.

La tesis citada ha permitido al presente estudio conocer los instrumentos de medición de la cultura organizacional en una microfinanciera, además ha enriquecido el marco teórico respecto a esta variable.

### **2.1.3. A Nivel Local**

Pérez (2017), en su investigación *Influencia de la gestión de comunicación interna en el clima laboral de Caja Trujillo – Agencias del distrito de Trujillo, 2017* desarrollada para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, otorgado por la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú. Tuvo por objetivo establecer la influencia de la gestión de la comunicación interna en el clima laboral de la Caja Trujillo, empleando para ello, una investigación no experimental, correlacional; la población de estudio se formó por 486 colaboradores, de los cuales se consideró una muestra de 215 personas, a quienes se les aplicaron encuestas, los principales resultados obtenidos son: el 47.4% de los encuestados refiere que existe un nivel bueno de clima laboral, 49.3% percibe un clima laboral regular en su dimensión organizacional, 45.1% considera buen clima laboral

en su dimensión interpersonal, 55.3% considera un clima laboral bueno en su dimensión física; 61.4% considera que el nivel de gestión de la comunicación interna es bueno y en todas sus dimensiones se considera bueno para la mayoría de encuestados. La investigación concluye que existe relación significativa alta entre las variables de estudio; por tanto, la gestión de la comunicación interna logra influir de modo favorable en el clima laboral de la entidad.

La tesis citada, ha permitido a la presente investigación ampliar el marco teórico en relación a la variable de estudio clima laboral.

Carranza (2015), en su investigación *Influencia del clima laboral en el desempeño laboral de las auxiliares de operaciones de la Caja Trujillo, Sede Institucional*. Desarrollada para optar el título de Licenciado en Administración, otorgado por la Universidad Nacional de Trujillo. Tuvo por objetivo establecer la influencia del clima laboral en el desempeño laboral de las auxiliares, para lo cual, empleó una investigación no experimental, transeccional, correlacional; en una muestra de 15 trabajadoras, los resultados obtenidos fueron que, 53% de encuestadas reconoce que la empresa se preocupa por su capacitación, por ello se sienten identificadas con la institución; 60% indica que existe evaluación constante de su desempeño laboral, 67% indica que la relación con sus jefaturas es buena, 60% señala que los jefes les proporcionan información necesaria para el cumplimiento adecuado de sus funciones, 73% señala que se toman en cuenta las sugerencias brindadas y que existe alto nivel de respeto, 60% indica que la confianza con sus compañeros es buena; la investigación concluye que, el clima laboral si influye en el desempeño laboral permitiendo un mayor rendimiento y satisfacción laboral.

La tesis citada ha permitido al presente estudio ampliar el conocimiento en relación a la variable clima laboral, presente en una entidad financiera como la Caja Trujillo.

Mariños (2013), en su investigación *Cultura organizacional y su influencia en el clima laboral del personal de área de créditos de Caja Trujillo, Agencia Trujillo*, desarrollada para obtener el título profesional de Licenciado

en Administración, otorgado por la Universidad Nacional de Trujillo. Tuvo por objetivo determinar los factores que influyen en la cultura organizacional y su impacto en el clima laboral; para lo cual empleó una investigación cuantitativa, descriptiva de corte transversal, tomó como muestra a 54 colaboradores del área de créditos de la Caja, teniendo como resultado que, los factores que logran determinar el clima laboral son la autonomía, la motivación, reconocimiento, responsabilidad, identificación con la empresa, percepción general, relaciones interpersonales; la investigación concluye que, existe influencia directa entre la cultura laboral y el clima laboral, comprobando que a medida que la empresa hace sentir su filosofía valores, costumbres, entre otros, aumenta el clima laboral de la empresa.

La tesis citada es de importancia para la presente investigación al establecer una relación entre las dos variables de estudio aplicadas en una Caja municipal; esto es de utilidad para la discusión de resultados.

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Cultura Organizacional**

#### **2.2.1.1. Definición**

Según Ambrossi y Marconi (2017), la cultura organizacional es una actividad social que le permite a la persona el acceso a un sistema integrado por normas que permiten su interacción y adaptación al entorno.

La cultura organizacional incluye elementos como los valores, las creencias y los supuestos de los integrantes de la organización, los cuales facilitan el significado compartido y guían el comportamiento en distintos niveles de conciencia. La cultura organizacional crea un sentido de misión en los trabajadores, fomenta un nivel elevado de flexibilidad y adaptabilidad, busca el compromiso e involucramiento de los colaboradores y la consolidación de una consistencia organizacional sustentada en valores centrales (Denison et al., 2014).

Según Isaza (2013), la cultura organizacional viene a ser el conjunto de normas, creencias y valores que influyen en la conducta, por tanto, no es estática, sino dinámica, que logra evolucionar y cambiar.

Méndez (2018) refiere que la cultura organizacional es una “conciencia colectiva” expresada mediante un sistema de significados que se comparten por los miembros de una empresa u organización, esto los identifica y diferencia de otros; estandarizando e institucionalizando sus conductas.

En tanto, para Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional viene a ser un sistema de significado que se comparten por los miembros de la organización, esto los diferencia de otras, este sistema compartido de significados viene a ser un examen cercano, una serie de características específicas que la organización valora.

Por su parte, Schein (2004), la define como como el conjunto de supuestos compartidos desarrollados por un grupo de integrantes de la organización, que fueron aprendidos en el proceso de solución de problemas buscando la adaptación externa e interna; al haberlos fusionado bien, estos supuestos se consideran válidos, debiendo enseñarse a nuevos integrantes como la forma apropiada para percibir, pensar y sentir respecto a los problemas.

Una cultura organizacional se considera fuerte cuando se reconoce, se difunde y acepta por la mayoría de integrantes de la organización; por lo cual, el efecto en las conductas individuales será mayor (Robbins et al., 2013).

La cultura organizacional; por tanto, viene a ser la personalidad de una organización, vista en su forma de ser y por su actuación; esta cultura debe alinearse a las estrategias a ejecutarse en el negocio



permitiendo la detección de problemas en el equipo de trabajo, permitiendo además formar equipos con ideología clara y positiva, permitiendo el éxito y salud de la empresa, en beneficio del personal y los clientes. Por lo cual, es importante dedicar tiempo a evaluar porque la cultura de la empresa es así, si es bueno mantenerla o si es mejor cambiarla.

#### **2.2.1.2. Cultura Organizacional y su importancia en la gestión de las organizaciones**

Según la revisión teórica efectuada se considera importante lo mencionado por Schein (2004), debido a que no solamente toma en consideración los supuestos compartidos como fundamento de la cultura organizacional; sino también, la influencia en la gestión, al orientar la forma en que los integrantes de una organización actúan ante situaciones problemáticas; además abarca el proceso de aprendizaje colectivo como un elemento clave para entender cómo es que la cultura de la organización puede mantenerse y reproducirse de modo constante. Así, la cultura organizacional promueve el entendimiento de porque una organización actúa de modo distinto ante un mismo problema.

Así mismo, es válido mencionar que, en una organización generalmente no se desarrolla una única cultura organizacional, sino que existe una cultura dominante, y otras subculturas (Schein, 2004). Por tanto, mientras la cultura dominante llega a señalar valores principales compartidos por los miembros de la empresa, las subculturas se consideran miniculturas, definidas según el diseño de cada departamento y en función a la separación geográfica (Robbins et al., 2013), los factores como las áreas diferentes de una organización, las edades o nivel jerárquico, pueden fomentar el origen de subculturas en una organización, conformadas en base a valores principales de la cultura dominante; además, se pueden formar según valores adicionales del tipo de trabajo que realiza un grupo o equipo (Schein, 2004).

Al ser débil una cultura organizacional, el efecto en el comportamiento de los trabajadores es ínfimo. Por ello, los efectos principales de una cultura organizacional fuerte, están referidos a: (a) generación de identidad colectiva, (b) control social sobre el comportamiento, (c) compromiso.

Una función principal atribuida a la cultura organizacional es transmitir el sentido de identidad de sus miembros, por lo cual, se transforma en referente de la identidad colectiva, que facilita la unión del equipo, diferenciándose de otras culturas (Robbins et al., 2013).

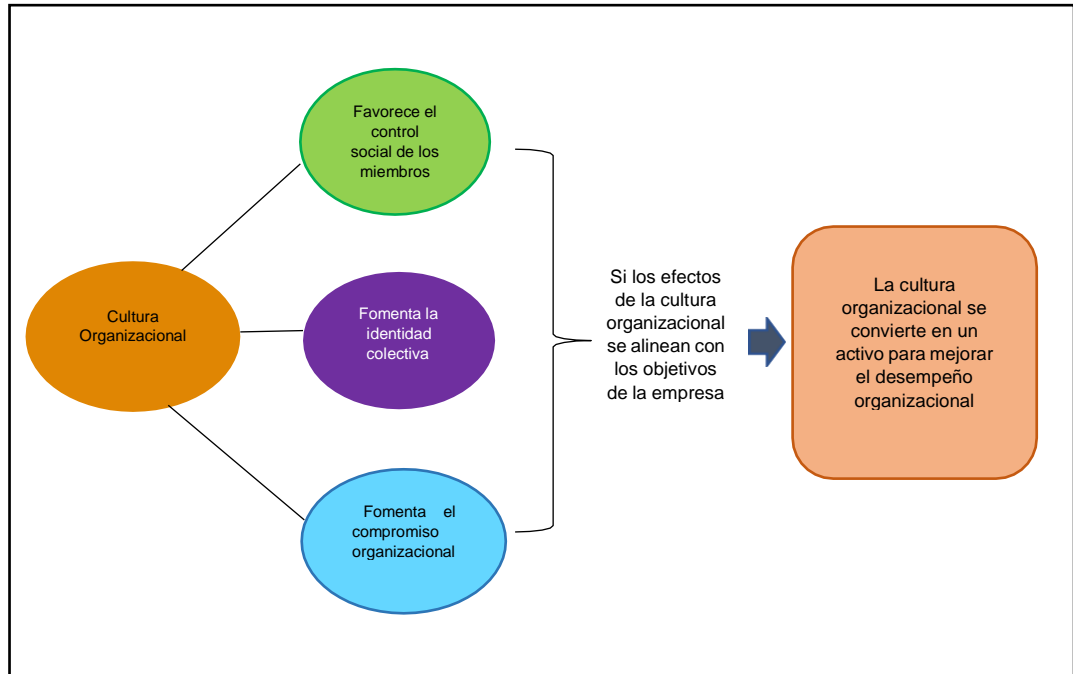
Otro rol de la cultura organizacional es servir como medio para el control social, mediante la cual los miembros internalizan los valores de la organización y que logra la homogeneidad en los comportamientos individuales; pero según la organización crecen, su manejo se torna complejo, además controlar un equipo más grande demanda una institucionalización y la formación y formalización de reglas, reglamentos y criterios para manejar adecuadamente al personal (Hernández et al., 2008).

Por último, la cultura organizacional se considera un factor crítico para el cumplimiento de las actividades y procesos de la organización, debido a su efecto en el compromiso de sus integrantes, es por ello, que se relaciona una cultura organizacional fuerte con niveles bajos de rotación de personal (Robbins et al., 2013).

Lo mencionado puede apreciarse gráficamente como sigue:

**Figura 1**

*Cultura organizacional: Efectos en la organización*



*Fuente.* Elaboración Propia en base a Hernández et al. (2008)

### **2.2.1.3. Niveles de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional está compuesta en tres niveles que van desde lo visible o superfluo hasta lo realmente importante (Schein, 2004), estos niveles son:

- (a) representaciones visibles.
- (b) valores y creencias expuestas
- (c) supuestos compartidos.

#### **Representaciones visuales o visibles**

Dadas por manifestaciones o producciones visuales, muy visibles que aproximan a la cultura de la organización, pero que no es la cultura realmente (Schein, 2004).

## Valores y creencias expuestas

Es el nivel medio que facilita la interpretación del nivel anterior dado por las representaciones visibles de la cultura (Schein, 2004).

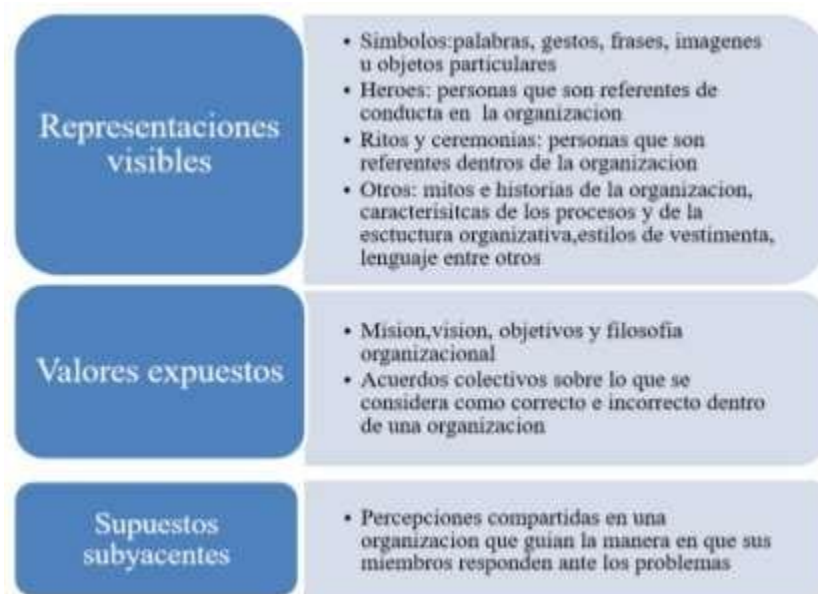
## Supuestos compartidos

Vienen a ser las percepciones que comparten los miembros de la organización, se adoptan estas percepciones mediante un proceso de aprendizaje colectivo, que recibe gran influencia de los valores de su líder o fundador (Schein, 2004).

Estos niveles y sus elementos se presentan de modo gráfico como sigue:

**Figura 2**

### *Niveles de Cultura Organizacional*



*Fuente.* Elaboración propia en base a Schein (2004).

### 2.2.1.4. Formación de la Cultura Organizacional

La formación de una cultura organizacional recibe influencia de distintos factores como las experiencias de sus integrantes, los valores con los que viene cada integrante nuevo, las prácticas y valores del entorno (Schein, 2004).

La cultura viene a ser en gran proporción el reflejo de los valores de sus fundadores. El proceso para formar una cultura organizacional se desarrolla en tres fases: (a) influencia del líder, (b) reforzamiento de valores del líder dentro de la cultura, (c) consolidación de la cultura organizacional.

Se sabe que es el fundador de una organización quien determina aspectos base como la misión y visión, influyendo en el comportamiento y las prácticas adoptadas por los integrantes, por eso cuando una organización inicia, sus integrantes deben brindar soluciones a problemas relacionados a integración interna y adaptación externa (Schein, 2004).

Adaptación interna para regular relaciones internas entre sus miembros; adaptación externa es cómo la organización responde a las fuerzas de su entorno; por esto, la influencia del líder es básica porque es el quien según sus creencias y valores propone soluciones. Como respuesta; los integrantes asimilan la visión del líder y la practican, volviendo a repetirse originando una etapa de reforzamiento, si esto se sigue aplicando, entonces los valores del líder se legitimarán por el grupo; los valores serán internalizados, convirtiéndose en bases de la cultura organizacional (etapa de consolidación). Esto se muestra como sigue:

### Figura 3

#### *Proceso de Formación de la Cultura Organizacional*



Fuente. Schein, (2004)

### **2.2.1.5. Tipos de Cultura Organizacional**

En base a Ambrossi y Marconi (2017), los tipos de cultura organizacional se reflejan en los patrones de comportamiento de la organización, según sus cualidades, creencias y valores.

Según los aportes de Quinn y Rohrbaugh (1983), la cultura organizacional puede ser de cuatro tipos:

a. La jerárquica

Presente en una organización con procesos de trabajo establecido y claro, los líderes buscan que los trabajadores cumplan las reglas formales y políticas, siendo la preocupación de la organización a largo plazo factores como la estabilidad, eficiencia y la previsibilidad.

b. Racional o adhocrática

La organización se basa en la orientación a resultados, tratando de conseguir buenos indicadores y la mejora de su reputación, la organización también posee un ambiente dinámico, creativo, emprendedor; donde su personal toma riesgos, suele haber un liderazgo visionario, innovador, efectivo, orientado a riesgos. Lo que mantiene la unión en la organización es la innovación y el compromiso por experimentar juntos, enfrentando nuevos retos, por ello, se enfocan en elaborar productos o servicios originales.

c. Grupo o clan

Son organizaciones con característica de tener lugares de trabajo agradables, el personal suele compartir sus objetivos y valores, para ello, los líderes se convierten en guías o mentores, la organización logra mantenerse unida debido a la lealtad y tradición, por tanto, generan también en sus colaboradores lealtad, con un alto sentido de compromiso. El éxito de la organización descansa en el clima interno y la constante preocupación por el factor humano, por su personal, desarrollando trabajo en equipo, participación y consenso.

d. De desarrollo o mercado

Las organizaciones tienen un enfoque agresivo en lo comercial, pretendiendo que su personal sea dinámico, sin importar la administración interna. Sus líderes suelen ser productivos, competidores, duros y exigentes, por lo cual, la unión de la empresa se debe al énfasis en ganar. Las preocupaciones y acciones a largo plazo tienden a ser competitivas, buscando el cumplimiento de objetivos ambiciosos, tratan siempre de superar a la competencia, logrando el liderazgo en importantes mercados.

#### **2.2.1.6. Teorías de Cultura Organizacional**

Temas referentes a cultura organizacional toman lugar a partir de los años 70', al considerar a las empresas como entes sociales con historia, entorno, y culturas específicas; por lo cual, continuando con la transformación japonesa de los años 80', la cultura organizacional se considera tan necesaria como su estructura. Al desarrollarse en el siglo XX diferentes teorías de la administración, con estas se desarrolla también la cultura organizacional considerando diferentes paradigmas y preceptos que buscan relacionar la cultura organizacional con las ciencias sociales y la tecno-ciencia de la administración. Se detallan los siguientes paradigmas en la matriz de Burrell y Morgan (1979):

El paradigma funcionalista (Radcliffe-Brown, 1952, como cita en Ouchi, 1981), muestra a la cultura como un sistema continuo de adaptación al entorno transmitida mediante las relaciones sociales; son los valores y creencias los que mantienen estrecha relación de las personas con sus representaciones mentales acerca de la organización y su funcionamiento, según esta perspectiva, la cultura viene a ser una variable que se encarga de orientar a la organización hacia los empleados y clientes.

Geertz (1994) afirma que la cultura organizacional no busca leyes, sino la interpretación de símbolos; esta perspectiva simbólica interpretativa llega a definir la cultura como un conjunto integrado por símbolos, creaciones mentales y significados que dan interpretación a experiencias, moldeando así las conductas de las personas.

El paradigma interpretativo-simbólico, se encarga de explicar las dinámicas culturales de la organización, incluyendo el significado propio que la persona transmite a otros integrantes de la organización (Vásquez-Rivera, 2016).

El paradigma humanista radical, refiere que la cultura viene dada por un mecanismo de operaciones heterogéneo, que considera operaciones complejas y multidisciplinarias que llegan a activar la vida en una organización, generando interdependencia entre las vivencias, la historia del grupo; por lo cual, la cultura está dada por un conjunto de representaciones mentales tangibles e intangibles, sostenidas en elementos como los mitos.

El paradigma estructuralista, sostenido por Levi Strauss (1973), se basa que ninguna estructura sufre cambios sin repercutir en sus elementos, por lo cual, define a la cultura como un sistema, considerando a la sociedad formada por estructuras inconscientes las cuales la antropología busca mostrar.



## Figura 4

### Paradigmas y Teorías de la Cultura Organizacional



Fuente. Burell y Morgan (1979)

#### 2.2.1.7. Dimensiones de la Cultura Organizacional

En base al modelo de cultura organizacional planteado por Denison et al. (2014), se toman en cuenta cuatro dimensiones:

- (i) involucramiento,
- (ii) consistencia,
- (iii) adaptabilidad
- (iv) misión.

Estas dimensiones se ubican en dos ejes, uno orientado al enfoque externo e interno y el otro eje relacionado a la flexibilidad y estabilidad.

Cada dimensión consta de 3 indicadores, sumando el total 12, los cuales se muestran por un color, tal como se aprecia a continuación:

**Figura 5**

*Modelo de Cultura Organizacional de Denison*



Fuente. Denison et al. (2014)

Las combinaciones posibles según este enfoque son:

**Tabla 1**

*Enfoques según rasgos de la cultura organizacional según Denison*

Enfoque		Descripción
Enfoque Externo (Adaptabilidad + Misión)		Las organizaciones se caracterizan por la adaptación y el cambio en respuesta a su ambiente externo, por lo cual, siempre busca necesidades del mercado.
Enfoque Interno (Involucramiento + Consistencia)		Busca el desarrollo de dinámicas integrativas internas, considerando la estructura, sistemas y procesos, valorando mucho a su personal, sus productos y servicios.
Enfoque de Flexibilidad (adaptabilidad + involucramiento)		Las organizaciones flexibles cambian en respuesta a su medio ambiente, con enfoque en sus colaboradores y en el mercado.

---

Enfoque de Una organización estable tiene capacidad de estabilidad (misión + permanencia y predicción de sus comportamientos. consistencia)

---

*Fuente.* Denison et al. (2014)

Respecto a la definición de las dimensiones propuestas por Denison se menciona:

### **A. Involucramiento**

Dado por el compromiso de los colaboradores y por su capacidad de influir en todos los ámbitos. (Denison et al., 2014). Los indicadores que forman esta dimensión son:

- Empoderamiento: cada integrante de la organización actúa de forma proactiva, por lo cual tiene capacidad para decidir el modo de trabajo, esto los faculta a desempeñarse con individualidad sintiéndose importantes y responsables.
- Trabajo en equipo: Todos los colaboradores participan y trabajan de igual forma en búsqueda del cumplimiento de un objetivo.
- Desarrollo de capacidades: las capacitaciones promovidas por la empresa permiten tener personal más competente para afrontar los retos del mercado.

### **B. Consistencia**

Cualidad de actuar coherentemente por parte de los integrantes de la organización en base a valores que la dirigen, aun cuando existen distintos puntos de vista; esta cualidad caracteriza a organizaciones que encaminan el comportamiento de sus miembros al tener cada uno enmarcado los valores con los que se labora (Denison et al., 2014). Los indicadores de esta dimensión son:

- Valores centrales: cualidades que logran identificar a los colaboradores, enmarcando su comportamiento al tener objetivos claros.

- Acuerdo: Los colaboradores pueden llegar a acuerdos en situaciones de conflicto en temas organizacionales.
- Coordinación e integración: las áreas laboran de modo sincronizado al perseguir un objetivo común.

### **C. Adaptabilidad**

El entorno al ser cambiante exige a las organizaciones a adaptarse a esos cambios, teniendo la capacidad para asumir nuevos retos, corrigiendo errores y dando respuestas en función al servicio al cliente (Denison et al., 2014). Los indicadores de esta dimensión son:

- Orientación al cambio: organizaciones que reaccionan a los cambios constantes del entorno, anticipándose a ellos.
- Orientación al cliente: anticipándose a necesidades o deseos de clientes.
- Aprendizaje organizativo: interpretando las necesidades de clientes generando un mejor conocimiento.

### **D. Misión**

Viene a ser el fin máximo de los objetivos organizacionales.

Los indicadores son:

- Dirección y propósitos estratégicos: teniendo claros los fines que la organización persigue, para fomentar a que todos los colaboradores trabajen en función de los mismos.
- Metas y objetivos: Deben conocerse por todos los colaboradores para contribuir a la misión, visión y cumplimiento de estrategias.
- Visión: Es el cómo desea la organización ser vista a futuro.

## **2.2.2. Clima Laboral**

### **2.2.2.1. Definición**

El Clima Organizacional, se define como la percepción que tiene el trabajador de la organización en la cual trabaja, dicha

percepción se fundamenta en acciones, actividades, interacciones, vivencias o experiencias que el trabajador tiene con la empresa (Palma, 2004).

Para Uribe (2015), el clima organizacional es el reflejo de como los colaboradores perciben su entorno social y contextual de la empresa en la que laboran, incluyendo las prácticas, políticas, procesos de la organización.

Según Chiavenato (1992), el clima organizacional es originado por el entorno interno de la compañía, abarca la atmosfera psicológica de la organización; involucra factores como el tipo de organización, tecnología, políticas, metas, reglamentos internos, estos son factores estructurales; y factores sociales como las actitudes, sistemas de valor y comportamientos sociales premiados y fomentados o castigados.

El clima laboral u organizacional se forma a partir de las percepciones de los trabajadores hacia la organización, considerando factores internos y externos, esto induce a comportamientos específicos de las personas en cuanto a su desempeño, afectando a su vez el funcionamiento de la empresa (Segredo, 2013).

Por lo mencionado, se puede señalar que un buen clima laboral es de suma importancia para permitir el logro de la satisfacción de los colaboradores, mejorando, por tanto, sus niveles de productividad; pues cuando el trabajador está satisfecho con su trabajo, desarrollado en un ambiente agradable su productividad aumenta.

#### **2.2.2.2. Teorías del Clima Laboral**

##### **A. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

La teoría de Likert (1968), indica que el comportamiento de los trabajadores es una respuesta al comportamiento administrativo y condiciones organizacionales percibidas por ellos, por lo cual, esta relación se determina según percepciones del clima organizacional que incluyen tecnología, estructuras de

la organización, parámetros ligados al contexto, posición jerárquica del trabajador, el salario recibido, actitudes, personalidad, actitudes, nivel de satisfacción de los empleados y jefes acerca del clima organizacional.

La teoría de Likert es muy dinámica y explicativa, postulando el surgimiento y establecimiento del clima participativo como aquel que facilita la eficacia y eficiencia del trabajador y la organización, acorde a las teorías contemporáneas de la motivación, que señala que la participación puede motivar a las personas a trabajar con entusiasmo.

Las organizaciones que utilicen métodos para asegurar el cumplimiento de sus fines, objetivos y aspiraciones de sus integrantes tienen un mayor rendimiento, siendo los aspectos que logran influir en el clima laboral los resultados obtenidos como la productividad, el ausentismo, tasa de rotación, el rendimiento y satisfacción de los colaboradores; por lo cual, Likert propuso esta teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional en función a tres variables causales, intermedias y finales que forman los tipos de clima presentes en organizaciones. Estos tres tipos de variables pueden definir a una organización e influir en la percepción del clima organizacional, las tres variables son:

**Variables causales.** Son variables independientes, indican cómo evoluciona la organización y obtiene resultados; entre estas variables se tiene a la estructura organizativa y administrativa, competencias, decisiones, y actitudes.

**Variables Intermedias.** Miden el estado interno de las organizaciones, considera a la motivación, la comunicación, el rendimiento, y la toma de decisiones.

**Variables Finales.** Nacen como respuesta a las variables anteriores, orientadas a obtener resultados como la productividad, ganancias o pérdidas.

## **B. Teoría de Litwin y Stinger (1978)**

Postula que el sistema organizacional está compuesto por tecnología, estructura organizacional y social, liderazgo, procesos de decisión, prácticas administrativas y necesidades de sus integrantes, lo cual genera un determinado ambiente laboral que genera una motivación y un comportamiento como efecto tal como la productividad, rotación, la satisfacción, ausentismo, innovación, adaptación y reputación.

## **C. Teoría del Value Profit Chain**

La teoría del Value Profit Chain (2002), sugiere que los colaboradores al estar motivados, ser productivos y leales pueden transmitir este valor a sus clientes, formando clientes fieles, embajadores de la marca, generando a su vez resultados financieros positivos con esto, la empresa puede vincular más a los colaboradores (Heskett et al., 2003). El principal postulado del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas; por tanto, la organización ofrece un valor al trabajador mediante un sueldo o salario justo, ambiente laboral positivo, desarrollo personal y profesional, etc. logrando su motivación para que suministre valor a sus clientes, consiguiendo clientes satisfechos, leales embajadores de la empresa.

### **2.2.2.3. Dimensiones del Clima Laboral**

Según Palma (2004), el Clima Laboral se define como la percepción del colaborador en función a su entorno laboral y en relación a las dimensiones siguientes:

- a. **Autorrealización.** Es como el colaborador percibe las oportunidades o posibilidad de desarrollo que ofrece la empresa, tanto a nivel personal como profesional.
- b. **Involucramiento Laboral.** Es el grado en el que un colaborador logra identificarse con los valores de la empresa, influyendo esto en su compromiso para cumplir sus funciones fomentando la evolución de la organización donde labora.
- c. **Supervisión.** La medición hecha por los colaboradores acerca del

apoyo y orientación recibida por parte de sus superiores, permitiéndoles un mejor desempeño laboral y cumplimiento de sus objetivos.

- d. **Comunicación.** El colaborador valora mucho como se da el proceso de comunicación interna, por lo cual la información de fluir con claridad, de modo rápido, coherente acerca de las funciones a cumplir, procesos de la empresa, entre otros indicativos.
- e. **Condiciones Laborales.** Los colaboradores valoran mucho que la organización para la cual trabajan reconozca su esfuerzo, sea mediante recursos materiales, económicos y/o psicosociales.

### **2.3. Marco Conceptual**

#### **Cultura Organizacional**

Dada por el conjunto de prácticas, ideas y valores compartidos por los integrantes de una organización, involucrando temas referentes a creencias, valores, experiencia, ética, y psicología del grupo.

#### **Clima Laboral**

Es el conjunto de condiciones dadas por una entidad, por las actividades y rutinas realizadas, las cuales pueden percibirse de manera favorable o desfavorable por el grupo de trabajo.

#### **Involucramiento**

Es el grado en que un colaborador se identifica psicológicamente con su trabajo, siendo un proceso dado de modo libre y participativo en el cual el trabajador usa su total capacidad.

#### **Consistencia**

La consistencia laboral se refiere a la estabilidad que tienen sus miembros para tomar decisiones, para llegar a acuerdos con aceptación común, sin llegar a conflictos laborales.



### **Adaptabilidad**

Es la capacidad de los colaboradores y de la misma empresa para lograr una adaptación a situaciones nuevas; en el caso del colaborador no solo se trata de que cuente con las destrezas laborales necesarias, sino que, debe tener la capacidad de adaptarse a la nueva organización, a sus funciones, puesto laboral y al ambiente o clima de la empresa.

### **Misión**

Está dado por las acciones o actividades realizadas para lograr un propósito en un determinado periodo de tiempo.

### **Autorrealización**

Estadio en el cual el colaborador tiene un grado de satisfacción que le permite sentirse feliz con su trabajo, realizándolo con compromiso y sin caer en conflictos laborales.

### **Supervisión**

Es la vigilancia sobre ciertas funciones, es también la actividad desarrollada para evaluar el trabajo de un equipo, para conseguir los mejores resultados.

### **Comunicación**

Es el proceso por el cual se intercambian mensajes, entre distintos colaboradores de diferentes niveles, o con el público externo.

### **Condiciones Laborales**

Estas cubren varias cuestiones como horas de trabajo efectuadas por el personal, los periodos de descanso, horarios laborales, remuneraciones, las condiciones físicas y demandas mentales impuestas en el trabajo.

### **Capacitación.**

Es el proceso que hace posible al colaborador o capacitado la obtención de nuevos conocimientos, que posibilitan la modificación favorable de comportamientos individuales y organizacionales.

**Innovación.**

Es un cambio novedoso en algún ámbito, contexto o producto; puede ser transformando una idea a producto o servicio.

**Desempeño laboral.**

Calidad del servicio o trabajo realizado por el colaborador, abarca sus competencias profesionales, personales, habilidades interpersonales que afectan el resultado de la organización.

**Visión.**

Es el deseo de como ver a la empresa en un futuro no lejano, en función al entorno de la empresa, clientes y colaboradores.

**Valores.**

Conjunto de principios éticos y profesionales por los que la empresa tiene compromiso a respetar durante el desempeño de sus actividades; siendo impartidos a los colaboradores quienes deben dar cumplimiento a lo señalado.

**Comunicación interna.**

Está orientada a dirigir una buena comunicación con los colaboradores de una organización.

**Productividad.**

Se da en base a la producción promedio por trabajador en un determinado período de tiempo, medido en función al volumen físico de productos o en base al valor o precio por volumen sean de bienes o servicios producidos.

**Liderazgo.**

Habilidad gerencial o directiva de una persona para influir en la forma de actuar o ser de los trabajadores, fomentando el entusiasmo de equipo para el cumplimiento de objetivos.

**Motivación.**

Es un estado interno el cual favorece que las conductas sean dirigidas al cumplimiento de objetivos o metas, dado por este impulso que mueve al colaborador a la ejecución de acciones, persistiendo en ellas hasta cumplirlas.

## **2.4. Sistema de Hipótesis**

Hi: Existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021.

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021.

## **2.5. Variables e indicadores**

Variable independiente: Cultura Organizacional

Variable dependiente: Clima laboral

**Tabla 2**

*Matriz de Operacionalización de Variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Cultura Organizacional	La cultura organizacional viene a ser un sistema de significado que se comparten por los miembros de la organización, esto los diferencia de otras, este sistema compartido de significados viene a ser un examen cercano, una serie de características específicas que la organización valora (Robbins y Judge, 2009).	La cultura organizacional crea un sentido de misión en los trabajadores, fomenta un nivel elevado de flexibilidad y adaptabilidad, busca el compromiso e involucramiento de los colaboradores y la consolidación de una consistencia organizacional sustentada en valores centrales (Denison et al., 2014).	Involucramiento	Empoderamiento	1 al 5	Cualitativa	Ordinal Likert
				Trabajo en Equipo	6 al 10		
				Desarrollo de capacidades	11 al 15		
			Consistencia	Valores centrales	16 al 20		
				Acuerdo	21 al 25		
			Adaptabilidad	Coordinación e integración	26 al 30		
				Orientación al cambio	31 al 35		
				Orientación al cliente	36 al 40		
			Misión	Aprendizaje organizativo	41 al 45		
				Dirección y propósitos estratégicos	46 al 50		
Metas y objetivos	51 al 55						
Visión	56 al 60						

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima Laboral	El clima organizacional está dado por el medio interno de la empresa, incluye la atmósfera psicológica de una organización; involucrando aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, metas, reglamentos internos (factores estructurales); las actitudes, los sistemas de valor y comportamiento social impulsadas o castigadas (factores sociales) (Chiavenato, 1992).	El Clima Organizacional, se define como la percepción que tiene el trabajador de la organización en la cual trabaja, dicha percepción se fundamenta en acciones, actividades, interacciones, vivencias o experiencias que el trabajador tiene con la empresa (Palma, 2004).	Autorrealización	Oportunidades de progreso y desarrollo personal Interés del jefe por el éxito del colaborador Participación en definir objetivos y acciones para lograrlo Nivel de desempeño Reconocimiento de logros Capacitaciones Generación de ideas creativas e innovadoras	1 al 10	Cualitativa	Ordinal Likert
			Involucramiento Laboral	Compromiso con el éxito de la organización Logro individual y calidad de vida laboral Cumplimiento de las actividades laborales Orgullo por la institución	11 al 20		
			Supervisión	Apoyo del supervisor y trato justo Mejora continua en los métodos de trabajo Preparación para realizar el trabajo Sistema de seguimiento y control de actividades Normas y procedimientos como guías de trabajo	21 al 30		
			Comunicación	Acceso a la información Relación armoniosa en los grupos de trabajo Canales de comunicación adecuados Colaboración entre las áreas Interacción con personas de mayor jerarquía	31 al 40		
			Condiciones Laborales	Cooperación Poder de decisión Grupo de trabajo integrado Disponibilidad de tecnología Remuneración de acuerdo a desempeño y logros	41 al 50		

### **III. METODOLOGÍA EMPLEADA**

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

**Tipo de Investigación:** Aplicada.

Una investigación es aplicada cuando el investigador persigue la resolución de un problema, dando respuestas a preguntas específicas (Abarza, 2012).

**Nivel de Investigación:** Descriptiva

Según Hernández et al. (2014), los estudios son descriptivos cuando buscan la explicación de las características, perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos sometidos a análisis.

#### **3.2. Población y muestra de estudio**

##### **3.2.1. Población**

La población para la presente investigación se constituye por los 23 colaboradores de Caja Raíz Piura.

##### **3.2.2. Marco Muestral**

Colaboradores de Caja Raíz agencia Piura.

##### **3.2.3. Unidad de Análisis**

Dado por un colaborador de Caja Raíz Piura.

##### **3.2.4. Muestra**

Debido al tamaño reducido de la población, se considera al total de 23 colaboradores de Caja Raíz Piura.

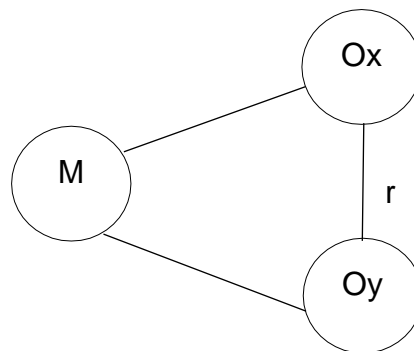
#### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es el siguiente:

- Diseño no experimental: Al no manipular deliberadamente ninguna variable (Hernández et al., 2014).

- De corte transeccional: al obtener o recolectar datos en un determinado momento (Tamayo y Tamayo, 2006).
- Correlacional: al determinar la relación entre dos variables, mediante la prueba de una hipótesis formulada (Hernández et al., 2014).

Esquema de diseño correlacional



Donde:

M = Muestra de 23 colaboradores de Caja Raíz Piura

r = relación

Ox = Observación de la variable cultura organizacional

Oy = Observación de la variable clima laboral

### 3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

#### Encuesta.

Para la presente investigación se empleó como técnica a la encuesta, aplicada a los 23 colaboradores de Caja Raíz Piura que conforma la muestra de estudio.

#### Instrumento.

Se utilizó como instrumentos a dos cuestionarios; uno para conocer la cultura organizacional en la empresa y otro para conocer el clima laboral.

El cuestionario de Cultura Organizacional pertenece a la investigación de Denison et al. (2014), consta de 60 preguntas agrupadas según 4 dimensiones con indicadores para cada dimensión (Anexo 1); las respuestas están ordenadas según escala de Likert como sigue:

(TD) Totalmente desacuerdo

(D) Desacuerdo

(ND/NA) Ni en desacuerdo ni de acuerdo

(DA) De acuerdo

(TA) Totalmente de Acuerdo.

El cuestionario Clima Laboral es la Escala de Clima Laboral (CL-SPC), elaborada por Palma (2004) (Anexo 2), considera 50 ítems con una escala valorativa tipo Likert con las siguientes puntuaciones:

(1) Ninguno o Nunca

(2) Poco

(3) Regular o Algo

(4) Mucho

(5) Todo o Siempre

La escala está formada por 5 dimensiones o factores: Factor I: Realización personal, Factor II: Involucramiento laboral, Factor III: Supervisión, Factor IV: Comunicación, Factor V: Condiciones Laborales.

El instrumento consta de un valor de 250 puntos totales y 50 puntos por dimensión; a mayor puntaje mejor percepción del clima laboral y viceversa. Los baremos a emplear son:

### **Tabla 3**

#### *Baremos de la Escala Clima Laboral*

<b>Categorías Diagnósticas</b>	<b>Factores I al V</b>	<b>Puntaje Total</b>
Muy desfavorable	10 a 17	50 a 89
Desfavorable	18 a 25	90 a 129
Media	26 a 33	130 a 169
Favorable	34 a 41	170 a 209
Muy Favorable	42 a 50	210 a 250

*Fuente.* Palma (2004)



## Validez de los Instrumentos

### Validez de Contenido

El cuestionario de Denison et al. (2014) consta con validación de expertos en investigaciones como la de Muñoz (2019) en Perú, quien sometió el cuestionario a validación de 10 expertos obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 4**

*Validación de Expertos Cuestionario Cultura Organizacional*

<b>Juez</b>	<b>Empresa</b>	<b>Grado</b>
1	Corcuera Consultora SAC	Psicólogo master
2	Talhum SAC	Psicólogo master
3	Cons. Reclutamiento y selección independiente	Lic. En Psicología
4	Dominio SAC	Lic. En Psicología
5	UPN SAC	Lic. En Psicología
6	Ministerio educación	Lic. En Psicología
7	Top Rank Publicidad SAC	Lic. En Psicología
8	UPC SAC	Psicólogo master
9	Jefaturass.com	Psicólogo master
10	Andale Consulting SAC	Psicólogo master

*Fuente. Muñoz (2019)*

Así también, en la investigación de Zegarra (2020), quien adaptó las propiedades psicométricas del cuestionario de Denison para empresas de Lima; realizó la prueba de validez de contenido del Cuestionario con el apoyo de 10 expertos, empleando el coeficiente V de Aiken según dos criterios, congruencia y claridad de los ítems, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 5**

*Validez según criterio de congruencia del cuestionario Cultura Organizacional*

<b>Ítem</b>	<b>V</b>	<b>ítem</b>	<b>V</b>	<b>Ítem</b>	<b>V</b>
1	.80*	21	.90*	41	1.00*
2	1.00*	22	1.00*	42	1.00*
3	.80*	23	.90*	43	.80*
4	.80*	24	.80*	44	1.00*
5	1.00*	25	.90*	45	1.00*
6	1.00*	26	.80*	46	1.00*
7	.90*	27	.80*	47	.80*

8	1.00*	28	.80*	48	1.00*
9	.90*	29	.90*	49	1.00*
10	.80*	30	.80*	50	.90*
11	.80*	31	.80*	51	1.00*
12	.90*	32	1.00*	52	1.00*
13	1.00*	33	1.00*	53	1.00*
14	.90*	34	1.00*	54	1.00*
15	.90*	35	.80*	55	.90*
16	1.00*	36	.90*	56	1.00*
17	.80*	37	1.00*	57	1.00*
18	1.00*	38	.90*	58	.80*
19	1.00*	39	.90*	59	.90*
20	1.00*	40	1.00*	60	.80*
<b>V Total</b>	<b>0.90</b>				

Fuente. Zegarra (2020)

**Tabla 6**

*Validez según criterio de claridad del cuestionario Cultura Organizacional*

Ítem	V	ítem	V	Ítem	V
1	.90*	21	.90*	41	1.00*
2	1.00*	22	.90*	42	.80*
3	.80*	23	.90*	43	.80*
4	.90*	24	.90*	44	1.00*
5	1.00*	25	.80*	45	.80*
6	1.00*	26	.90*	46	1.00*
7	.80*	27	.90*	47	1.00*
8	.90*	28	1.00*	48	1.00*
9	1.00*	29	.80*	49	.90*
10	.80*	30	.90*	50	.90*
11	.80*	31	.90*	51	.80*
12	.80*	32	.90*	52	.90*
13	.80*	33	1.00*	53	1.00*
14	1.00*	34	.90*	54	1.00*
15	1.00*	35	.90*	55	1.00*
16	.90*	36	.80*	56	1.00*
17	.90*	37	.80*	57	.80*
18	1.00*	38	.80*	58	.80*
19	1.00*	39	.80*	59	1.00*
20	.90*	40	.90*	60	.90*
<b>V Total</b>	<b>0.90</b>				

Fuente. Zegarra (2020)

### Validez de Constructo

Según la investigación de Muñoz (2019), se obtuvo una fiabilidad del instrumento de cultura organizacional según “Alfa de Cronbach” de 0.939 para los 60 ítems. Según la investigación de Zegarra (2020), se obtuvo una fiabilidad

del instrumento de cultura organizacional según el coeficiente Omega obteniendo valores superiores a 0.70 requeridos.

El instrumento de Clima Laboral, también cuenta con validez tanto de contenido como de constructo con un alfa de Cronbach de 0.976, lo cual muestra la fiabilidad del instrumento.

### 3.5. Procesamiento y análisis de datos

#### Procesamiento de datos

Para procesar los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se procedió a ordenarlos empleando hojas de cálculo de Microsoft Excel, obteniendo los resultados en tablas de frecuencia para una mejor comprensión; además se utilizó el programa estadístico SPSS v.24 para las mediciones de correlaciones entre variables.

#### Análisis de Datos

Para analizar los datos se usó la estadística descriptiva e inferencial:

- Estadística Descriptiva: para organizar, presentar y describir datos con la finalidad de facilitar su uso y comprensión con el apoyo de tablas de frecuencia, mediciones numéricas y gráficos.
- Estadística inferencial: con el uso de la estadística no paramétrica para contrastar hipótesis con la prueba Chi Cuadrado y la prueba de Spearman para medir las correlaciones entre dimensiones, tomando en consideración:

Valor del coeficiente	Magnitud de correlación
$\pm 1$	Correlación total
Más de $\pm 0.80$	Correlación muy alta
Entre $\pm 0.60$ y $\pm 0.79$	Correlación alta
Entre $\pm 0.40$ y $\pm 0.59$	Correlación moderada
Entre $\pm 0.20$ y $\pm 0.39$	Correlación baja
Entre $\pm 0.003$ y $\pm 0.19$	Correlación muy baja
Entre $0.000$ y $\pm 0.0029$	Correlación nula

*Fuente.* Cipriano (1992)

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

**Objetivo Específico 1:** Diagnosticar la cultura organizacional presente en Caja Raíz Piura, 2021

**Tabla 7**

*Involucramiento del personal en Caja Raíz Piura, 2021*

Indicadores/Dimensión	Media	Desviación Tip.
Empoderamiento	2.30	0.635
Trabajo en Equipo	2.35	0.573
Desarrollo de Capacidades	2.09	0.668
<b>Involucramiento</b>	<b>2.22</b>	<b>0.422</b>

**Interpretación:**

La tabla 7 muestra que, las respuestas de los colaboradores tienen una media de 2.22, esto significa que el personal tiene nivel bajo de involucramiento, siendo el nivel más bajo el desarrollo de capacidades.

**Tabla 8**

*Consistencia del personal en Caja Raíz Piura, 2021*

Indicadores/Dimensión	Media	Desviación Tip.
Valores Centrales	3.09	0.288
Acuerdo	3.26	0.449
Coordinación e integración	2.70	0.559
<b>Consistencia</b>	<b>3.22</b>	<b>0.422</b>

**Interpretación:**

La tabla 8 muestra que, las respuestas de los colaboradores tienen una media de 3.22, esto significa que el personal tiene nivel medio en consistencia, el nivel más bajo es coordinación e integración con una media de 2.70 en sus respuestas.

**Tabla 9***Adaptabilidad del personal en Caja Raíz Piura, 2021*

Indicadores/Dimensión	Media	Desviación Tip.
Orientación al cambio	2.96	0.209
Orientación al cliente	2.61	0.499
Aprendizaje y organización	3.00	0.302
<b>Adaptabilidad</b>	<b>2.91</b>	<b>0.417</b>

**Interpretación:**

La tabla 9 muestra que, las respuestas de los colaboradores tienen una media de 2.91, respecto a adaptabilidad, esto significa que el personal tiene nivel medio en adaptabilidad, siendo el nivel más bajo la orientación al cliente, la orientación al cambio es casi de nivel medio, significando que el personal tiene una adaptación media frente a cambios suscitados en la empresa.

**Tabla 10***Misión del personal en Caja Raíz Piura, 2021*

Indicadores/Dimensión	Media	Desviación Tip.
Dirección y prop. Estratégicos	3.00	0.000
metas y objetivos	3.00	0.000
visión	2.65	0.487
<b>Misión</b>	<b>3.22</b>	<b>0.422</b>

**Interpretación:**

La tabla 10 muestra que, las respuestas de los colaboradores tienen una media de 3.22, respecto a la misión, siendo el nivel más bajo el indicador visión, los otros indicadores de dirección y propósitos estratégicos y metas y objetivos son de nivel medio.

**Objetivo Específico 2:** Diagnosticar el clima laboral que existe en Caja Raíz Piura, 2021.

**Tabla 11**

*Nivel de Clima Laboral de Caja Raíz Piura, 2021*

	Puntaje Total	n	%
Muy Favorable	50 a 89	0	0%
Favorable	90 a 129	0	0%
Media	130 a 169	17	74%
Desfavorable	170 a 209	6	26%
Muy Desfavorable	210 a 250	0	0%
TOTAL		23	100%

*Nota.* n = número de colaboradores de Caja Raíz Piura

**Interpretación:**

La tabla 11 muestra que el nivel de clima laboral de la agencia de Caja Raíz Piura es medio según apreciación del 74% de los colaboradores, el 26% lo apreció como desfavorable, no hubo apreciaciones favorables al respecto.

**Objetivo Específico 3:** Determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021.

**Tabla 12**

*Correlación entre el involucramiento y el clima laboral de Caja Raíz Piura*

		involucramiento	Clima laboral
Rho de Spearman	involucramien to	1.000	,439**
	Coeficiente de correlación		0.000
	Sig. (bilateral)		
	N	23	23
Clima laboral	Coeficiente de correlación	,439**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	23	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

La tabla 12 muestra que existe relación positiva moderada entre la dimensión involucramiento y el clima laboral de los colaboradores de Caja Raíz Piura, 2021 al obtener un valor de significancia de  $0.000 < 0.05$  y un valor  $Rho = 0.439$ .

**Tabla 13**

*Correlación entre la consistencia y el clima laboral de Caja Raíz Piura*

			Consistencia	Clima laboral
Rho de Spearman	Consistencia	Coeficiente de correlación	1.000	,484**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	23	23
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,484**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	23	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

La tabla 13 muestra que existe relación positiva moderada entre la dimensión consistencia y el clima laboral de los colaboradores de Caja Raíz Piura, 2021 al obtener un valor de significancia de  $0.000 < 0.05$  y un valor  $Rho = 0.484$ .

**Tabla 14**

*Correlación entre la adaptabilidad y el clima laboral de Caja Raíz Piura*

			Adaptabilidad	Clima laboral
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coeficiente de correlación	1.000	,362**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	23	23
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,362**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	23	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:**

La tabla 14 muestra que existe relación positiva baja entre la dimensión adaptabilidad y el clima laboral de los colaboradores de Caja Raíz Piura, 2021 al obtener un valor de significancia de  $0.000 < 0.05$  y un valor Rho = 0.362.

**Tabla 15**

*Correlación entre la misión y el clima laboral de Caja Raíz Piura*

			Misión	Clima laboral
Rho de Spearman	Misión	Coeficiente de correlación	1.000	,296**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	23	23
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,296**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	23	23

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Interpretación:**

La tabla 15 muestra que existe relación positiva baja entre la dimensión misión y el clima laboral de los colaboradores de Caja Raíz Piura, 2021 al obtener un valor de significancia de  $0.000 < 0.05$  y un valor Rho = 0.296.

**4.2. Docimasia de Hipótesis**

**Objetivo General:** Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021.

Para determinar la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral de la entidad, se emplea la prueba no paramétrica Chi cuadrado, considerando lo siguiente:



*Hipótesis a Contrastar:*

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021.

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021.

Nivel de Significancia: 5% = 0.05

Región de Aceptación de H<sub>i</sub>: Si p-valor < 0.05

Región de Rechazo de H<sub>i</sub>: Si p-valor > 0.05

**Tabla 16**

*Prueba Chi cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,603 <sup>a</sup>	1	0.000
Razón de verosimilitud	9.771	1	0.002
Asociación lineal por lineal	13.968	1	0.000
N de casos válidos	23		

a. 3 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,26.

*Decisión:*

Al ser p-valor = 0.002 < 0.05 se acepta la H<sub>i</sub> y se rechaza la H<sub>0</sub>

*Conclusión:*

Existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021.

## V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación tuvo por objetivo principal determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021, teniendo como resultado según la prueba Chi cuadrado que existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral, al obtener un  $p\text{-valor} = 0.002 < 0.05$  y un valor Chi cuadrado de 14,603 esto es mayor al valor Chi cuadrado tabulada de 3,485; resultados que se corroboran con Mariños (2013), quien en su investigación, obtuvo por resultado existe influencia directa entre la cultura laboral y el clima laboral, comprobando que a medida que la empresa hace sentir su filosofía valores, costumbres, entre otros, aumenta el clima laboral de la empresa. Al respecto, Alibal (2020), señala que, la cultura organizacional y el clima laboral comparten el mismo objetivo final, asegurar que los colaboradores se conecten y se direccionen hacia los objetivos de la organización, por ello, se recomienda construirlo con un diseño muy pensado, analizado y definido, enmarcando la estrategia de la empresa para evitar errores y pérdidas.

Lo expuesto evidencia que la cultura de la empresa, logra influir en sentimientos, emociones y actitudes de los colaboradores, determinando de esta manera el clima de la organización, esto a su vez se refleja en dificultades o facilidad en el desarrollo de sus actividades, aumentando o disminuyendo su productividad y la consecución de satisfacción laboral.

Considerando el objetivo específico de Diagnosticar la cultura organizacional presente en Caja Raíz Piura, 2021; se tuvo por resultado que en la dimensión involucramiento del personal el nivel es bajo, siendo el nivel más bajo el desarrollo de capacidades; en la dimensión consistencia del personal el nivel es medio, siendo el nivel más bajo la coordinación e integración; en la adaptabilidad del personal el nivel es medio, siendo el nivel más bajo la orientación al cliente, la orientación al cambio es casi de nivel medio, significando que el personal tiene una adaptación media frente a cambios suscitados en la empresa. En la dimensión misión el nivel es medio, siendo el nivel más bajo el indicador visión, los indicadores dirección y propósitos estratégicos y metas y

objetivos son de nivel medio, se evidencio, por tanto, que la cultura organizacional de la empresa es débil; resultados que se pueden comparar con los obtenidos por Chuquillanqui y Vera (2019), quienes en su investigación, obtuvieron por resultado que respecto a la dimensión involucramiento, la mayor media la tuvo el empoderamiento, y el desarrollo de capacidades una media baja pues la empresa no invierte en desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores; en la dimensión consistencia, el indicador con mayor media fue los valores, el de menor media fue el acuerdo, en la dimensión adaptabilidad, la orientación al cambio tuvo la mayor media a diferencia de la presente investigación que tuvo nivel medio, pero se corroboran en la orientación al cliente al obtener la menor media, en la dimensión misión, las metas y objetivos obtuvieron mayor media, la dirección y propósito estratégico tuvieron media baja, y la visión fue de nivel medio, a diferencia de la presente investigación que obtuvo el nivel más bajo. Al respecto, Denison et al. (2014), en su modelo de resaltar fortalezas y debilidades de la cultura, señala que es importante que la empresa maneje el involucramiento del personal mediante el empoderamiento, desarrollando capacidades del personal, y orientando a las personas a trabajar en equipo; importante también la adaptabilidad para dar respuesta a cambios del entorno, la misión para que los colaboradores tengan claro el propósito de sus actividades, y la consistencia para que el personal comparta valores de la empresa.

Según lo expuesto, las empresas necesitan desarrollar estrategias para fomentar el involucramiento de su personal, mejorar la consistencia logrando que el personal tome acuerdos sin llegar a disputas; así también es necesario que manejen estrategias de adaptabilidad ante cambios surgidos, y que entiendan la misión de la empresa, entendiendo los objetivos de la organización.

En referencia al objetivo de diagnosticar el clima laboral que existe en Caja Raíz Piura, 2021; se obtuvo por resultado un nivel medio según apreciación del 74% de los colaboradores, el 26% lo apreció como desfavorable; resultados que difieren con Pérez (2017), quien en su investigación obtuvo por resultado que el nivel de clima laboral según el 47.4% de sus encuestados era de nivel bueno. En

referencia, Segredo (2013), considera que el clima laboral induce a comportamientos específicos de las personas en cuanto a su desempeño, afectando a su vez el funcionamiento de la empresa.

Por lo mencionado, resulta de mucha importancia que el clima laboral de una empresa sea positivo, para que el personal pueda aumentar su satisfacción, su productividad, mostrando eficiencia y motivación, siendo así el desempeño laboral también podrá aumentar.

Considerando al objetivo de determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021; se tuvo por resultado que, existe relación positiva moderada entre la dimensión involucramiento y el clima laboral de los colaboradores, existe relación positiva moderada entre la dimensión consistencia y el clima laboral; existe relación positiva baja entre la dimensión adaptabilidad y el clima laboral y existe relación positiva baja entre la dimensión misión y el clima laboral de los colaboradores de Caja Raíz Piura, 2021. Estos resultados se sustentan con lo expuesto por Hernández (2014), quien menciona que el clima y la cultura organizacional son de gran importancia para una organización al repercutir en una mayor calidad de vida de sus colaboradores, reflejado en la calidad de sus productos y servicios, por ello, la necesidad de mejorar la percepción del clima laboral como factor clave del comportamiento de las personas en la organización; siendo así, el clima viene a ser una consecuencia de la cultura organizacional que sirve para modificar y estructurar los nuevos valores de la cultura establecida.

Se concreta que la cultura organizacional en todas sus dimensiones logran fomentar la creación de un clima laboral adecuado, en donde las personas se sienten motivadas y son capaces de trabajar con satisfacción en el logro de los objetivos trazados, de lo contrario la cultura será débil y no logrará que el colaborador se involucre con la empresa.

## CONCLUSIONES

1. Existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral, con un p-valor =  $0.002 < 0.05$  y un valor Chi cuadrado de  $14,603 >$  Chi cuadrado tabulada de 3,485.
2. La cultura de Caja Raíz Piura es débil, al considerar que la dimensión involucramiento del personal el nivel es bajo, la consistencia del personal es de nivel medio, la adaptabilidad del personal es media, y el nivel de misión medio.
3. El nivel de clima laboral de Caja Raíz Piura es medio.
4. Existe relación positiva significativa entre las dimensiones de la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, al obtener en todos los casos valores de significancia  $< 0.05$ , según la prueba de Spearman.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia de Caja Raíz Piura, realizar equipos de proyectos, incentivando la comunicación, desarrollo de confianza con la participación de jefaturas, en general realizar acciones que mejoren la cultura organizacional reflejada en un mejor clima laboral.
2. Se recomienda a la gerencia de Caja Raíz Piura realizar acciones que fomenten el involucramiento del personal, su nivel de consistencia, mejorando la coordinación e integración de sus miembros, para lo cual podría recurrir a la organización de eventos deportivos y otros que integren al personal.
3. Se recomienda a la gerencia de Caja Raíz Piura, realizar actividades que mejoren el clima laboral de la empresa, tales como reconocimiento de los logros del personal, creando programas de aprendizaje y desarrollo, programando actividades fuera del trabajo, buscando el feedback de los colaboradores, entre otros.
4. Se recomienda a la gerencia de Caja Raíz enfocarse en el desarrollo de las dimensiones de la cultura organizacional, trazar un plan de acción para mejorar dado que estas guardan clara relación con el clima laboral.
5. Se sugiere a los estudiantes de administración tomar talleres, cursos, referentes a cultura organizacional y clima laboral, dado que son variables que ejercen gran influencia en el desempeño de los colaboradores a nivel general de todas las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarza, F. (2012). *Investigación aplicada vs investigación pura (básica)*. Disponible en: <https://abarza.wordpress.com/2012/07/01/investigacion-aplicada-vs-investigacionpura-basica/>.
- Aguilar, C. y Pazmiño, E. (2016). *Diagnóstico de clima y cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda. En el Periodo 2015 – 2014*. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca – Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11881/1/UPS-CT005643.pdf>
- Alibal (6 de febrero de 2020). *Cultura organizacional y clima laboral cruciales en una empresa*. Disponible en: <https://alibalalimentacion.medium.com/cultura-organizacional-y-clima-laboral-cruciales-en-una-empresa-b98f5d9b3abc>
- Ambrossi, D., & Marconi, L. (2017). *Diagnóstico de la cultura organizacional en el Banco de Loja*. Universidad Espíritu Santo, 21.
- Arámbulo, J. (2019). *Percepción de la Cultura Organizacional en Caja Sullana Agencia Piura*. Universidad Nacional de Piura. Piura – Perú. Recuperado de: <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1686/ADM-ARA-JIM-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bumeran (2020). *Great Place to Work Perú: Los 46 mejores lugares para trabajar*. Disponible en: <https://www.bumeran.com.pe/noticias/mejores-lugares-para-trabajar-en-el-peru/>
- Carranza, M. (2015). *Influencia del clima laboral en el desempeño laboral de las auxiliares de operaciones de la Caja Trujillo, Sede Institucional*. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo – Perú. Recuperado de: [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4626/carranzaquezada\\_mayra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4626/carranzaquezada_mayra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carrillo, A. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Universidad Nacional de la Plata. Buenos Aires - Argentina. Recuperado de: [https://base.socioeco.org/docs/documento\\_completo.pdf-pdf1b.pdf](https://base.socioeco.org/docs/documento_completo.pdf-pdf1b.pdf)

Chuquillanqui, L. y Vera, S. (2019). *Cultura organizacional y su relación con la motivación de los trabajadores de la Caja Arequipa Agencia Real-2018*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo - Perú. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5468>

Comunal (17 de agosto de 2020). 5 ejemplos de cultura organizacional que debes conocer [Blog]. Disponible en: <https://blog.comunal.co/5-ejemplos-de-cultura-organizacional-que-debes-conocer>

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of work and organizational Psychology*, 23(1), 145-161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Hernández, M. (2014). *Importancia de la cultura organizacional y del ambiente laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-cultura-organizacional-y-del-ambiente-laboral/>

Hernández, M., Ruiz, C. & García, E. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* (95), 94-111. ISSN: 1135-6618. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36709505>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta Edición. Editorial McGraw Hill.

Huallipe, C. (2018). *Cultura Organizacional y la Productividad en la Caja Rural Raíz Oficina de Santa Anita, 2018*. Universidad Privada Telesup, Lima – Perú. Recuperado de: <https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/782/1/HUALLIPE%20HUARCAYA%20CRISTHIAN%20ANDRES.pdf>

Isaza, C. (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento & Gestión* (34), 21-53, ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64628626011>



- Mariños, S. (2013). *Cultura organizacional y su influencia en el clima laboral del personal de área de créditos de Caja Trujillo, Agencia Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo – Perú. Recuperado de: [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2544/mari%c3%b1os\\_susana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2544/mari%c3%b1os_susana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Bogotá - Colombia: Alfaomega.
- Muñoz, V. (2019). *Cultura Organizacional Y Satisfacción Laboral En Los Colaboradores De Una Empresa De Servicios De Entretenimiento*. Universidad Ricardo Palma. Lima – Perú. Recuperado de: [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2316/T030\\_48149956\\_T%20%20%20Vania%20Mu%C3%B1oz%20Peque%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2316/T030_48149956_T%20%20%20Vania%20Mu%C3%B1oz%20Peque%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Orellana, L. (19 de marzo de 2019). *¿Cómo funciona el Modelo© Great Place to Work®?*. Disponible en: <https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral – SPC Manual*. 1ra Edición. Lima – Perú
- Pérez, L. (2017). *Influencia De La Gestión De Comunicación Interna En El Clima Laboral De Caja Trujillo – Agencias Del Distrito De Trujillo, 2017*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú. Recuperado de: [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/3651/1/re\\_cont\\_ucero.p%c3%89rez\\_influencia.de.la.gesti%c3%93n\\_datos.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/3651/1/re_cont_ucero.p%c3%89rez_influencia.de.la.gesti%c3%93n_datos.pdf)
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). Un modelo espacial de criterios de eficacia: hacia un enfoque de valores en competencia para el análisis organizacional. *Ciencias de la gestión*, 29, 363-377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Radcliffe-Brown, A. (1952). *Structure and Function in Primitive Society*. Glencoe, Ill: The Free Press.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour: Pearson Higher Education AU*.

- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. United States of America: Jossey-Bass.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. (Spanish). *Revista Cubana De Salud Pública*, 39(2), 385-393
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de la Investigación*. 2da edición. Editorial Mc Graw Hill, México.
- TopCompanies (2021). Super Empresas Expansión 2021 Top Companies. Disponible en: <https://topcompaniesmexico.com/ranking-s%C3%BAper-empresas>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno.
- Vásquez-Rivera, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Vela, J., Dávila L., & Sanandres, V. (2015). *Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Chiclayo – Perú. Recuperado de: [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9924/vela\\_davila\\_percepcion\\_microfinanciero\\_lambayeque.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9924/vela_davila_percepcion_microfinanciero_lambayeque.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Velaochaga, J. y Rake, D. (19 de mayo de 2019). *La Cultura Organizacional en el Perú*. Disponible en: <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/?ref=gesr>
- Zegarra, M. (2020). *Adaptación y propiedades psicométricas del “Denison Organizational Culture Survey” en empresas de Lima Metropolitana*. Universidad de Lima. Lima – Perú. Recuperado de: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/12108>

# ANEXOS

## Anexo 1

### Cuestionario Cultura Organizacional

	Preguntas	Escala				
		TD	D	ND/NA	DA	TA
<b>Dimensión 1: Involucramiento</b>						
<b>Empoderamiento</b>						
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
<b>Trabajo en equipo</b>						
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
<b>Desarrollo de capacidades:</b>						
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
<b>Dimensión 2: Consistencia</b>						
<b>Valores centrales</b>						
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
<b>Acuerdo</b>						
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
<b>Coordinación e integración</b>						
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					

29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
	<b>Dimensión 3: Adaptabilidad</b>					
	<b>Orientación al cambio</b>					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
	<b>Orientación al cliente</b>					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
	<b>Aprendizaje organizativo</b>					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas "se pierden por el camino".					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
	<b>Dimensión 4: Misión</b>					
	<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
	<b>Metas y objetivos</b>					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
	<b>Visión</b>					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

## Anexo 2

### Escala de Clima Laboral de Sonia Palma

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>Autorrealización</b>					
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
4	Se valora los altos niveles de desempeño					
5	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
6	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
7	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
8	La empresa promueve el desarrollo del personal					
9	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
10	Se reconocen los logros en el trabajo.					
	<b>Involucramiento Laboral</b>					
11	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
12	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
13	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
14	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
15	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					
16	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
17	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
18	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal					
19	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
20	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
	<b>Supervisión</b>					
21	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
22	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
24	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
25	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					

27	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
28	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
29	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
30	Existe un trato justo en la empresa.					
	<b>Comunicación</b>					
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
32	En la oficina, la información fluye adecuadamente.					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34	Existen suficientes canales de comunicación					
35	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
36	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos					
37	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
38	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
39	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
	<b>Condiciones Laborales</b>					
41	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
42	Los objetivos del trabajo son retadores.					
43	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
44	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
45	Se cuenta con las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
46	Existe buena administración de los recursos.					
47	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
48	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
49	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

**Anexo 3**  
**Matriz de Consistencia**

<b>TÍTULO:</b> Cultura Organizacional y su Relación con el Clima Laboral de Caja Raíz, Piura, 2021				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE Y DIMENSIONES</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>
¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021?	<p>Objetivo General: Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la cultura organizacional presente en Caja Raíz Piura, 2021</li> <li>- Diagnosticar el clima laboral que existe en Caja Raíz Piura, 2021.</li> <li>- Determinar la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el clima laboral de Caja Raíz Piura, 2021.</li> </ul>	<p>H<sub>i</sub>: Existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021.</p> <p>H<sub>0</sub>: No existe relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el clima laboral en Caja Raíz Piura, 2021.</p>	<p>V1: Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento</li> <li>- Consistencia</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Misión</li> </ul> <p>V2: Clima Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorrealización</li> <li>- Involucramiento laboral</li> <li>- Supervisión</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Condiciones Laborales</li> </ul>	<p><i>Tipo de Investigación:</i> Aplicada</p> <p><i>Diseño de Investigación:</i> No experimental, transversal, correlacional</p> <p><i>Población y Muestra:</i> 23 colaboradores de Caja Raíz Piura</p> <p><i>Técnica e Instrumento de Recolección de datos:</i>  Encuesta - Cuestionario</p>