

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

“CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIO DE
ENERGÍA ELÉCTRICA – MOYOBAMBA 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Diana Melissa Rodriguez Obo

Asesor:

Mg. Cristian Joel Martínez Agama
<https://orcid.org/0000-0001-9622-3724>

Lima - Perú

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	MAGNOLIA JESUS DUSEK PAZ	06782959
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	OBISPO SOTOMAYOR LESTER ALBERTO	44343244
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	ANGELA GIOVANNA MAZA CHUMPITAZ	40935708
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dar las gracias a Dios por bendecirme con buena salud y la capacidad de perseguir todas mis metas y sueños. En segundo lugar, quiero dar las gracias a mi familia por ser la fuente de mi fuerza y estar a mi lado en todo momento, ofreciéndome su apoyo y animándome a hacer bien mis estudios. Por último, quiero dar las gracias a todos los que me han ayudado a lo largo del camino.

AGRADECIMIENTO

Agradecida a Dios por la vida y la fuerza, y agradecida a todos mis educadores que contribuyeron a mi desarrollo intelectual impartiendo sabios consejos a lo largo de mi carrera educativa. No me cabe duda de que tengo una deuda de gratitud con mis padres; sin ellos, mi sueño nunca se habría hecho realidad.

TABLA DE CONTENIDO

JURADO CALIFICADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	9
1.1. Realidad problemática	9
1.2. Formulación del problema	25
1.3. Objetivos	27
1.4. Justificación	28
1.5. Limitaciones	29
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	30
2.1. Tipo de investigación	30
2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)	30
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	31
2.4. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	36
2.5. Aspectos Éticos	36
CAPÍTULO III: RESULTADOS	38
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	49
4.1. Discusión	49
4.2. Conclusiones	58
4.3. Recomendaciones	60
REFERENCIAS	62
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Tipos de Cultura - OCAI</i>	32
Tabla 2	<i>Ficha de análisis de validación del instrumento OCAI</i>	33
Tabla 3	Perfil de trabajadores administrativos encuestados.....	38
Tabla 4	Resultados de la aplicación de OCAI – Cultura Organizacional	39
Tabla 5	<i>Resultados OCAI – Cultura Organizacional: Características Dominantes</i>	40
Tabla 6	<i>Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Líderes de la organización</i>	41
Tabla 7	<i>Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Estilo gerencial</i>	43
Tabla 8	<i>Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Unión en la Organización</i>	44
Tabla 9	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Énfasis estratégico	45
Tabla 10	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Criterio para el éxito	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estructura factorial de la Escala de Cultura Organizacional	22
Figura 2	<i>Tipos de Cultura Organizacional</i>	23
Figura 3	Resultado General OCAI – Cultura Organizacional.....	39
Figura 4	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Características Dominantes.....	41
Figura 5	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Líderes de la organización	42
Figura 6	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Estilo gerencial.....	43
Figura 7	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Unión en la Organización	44
Figura 8	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Énfasis estratégico.....	45
Figura 9	Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Criterio para el éxito.....	46
Figura 10	Resultados general OCAI – Cultura Organizacional por Sexo (Actual y Preferida).....	47
Figura 11	Resultados general OCAI – Cultura Organizacional por Cargo (Actual y Preferida).....	48

RESUMEN

El presente trabajo de investigación evaluó la cultura organizacional en los trabajadores de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica en la provincia de Moyobamba 2022, fueron 26 participantes, todos ellos personal administrativo de la Sucursal Moyobamba.

La investigadora utilizó el instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (2006), denominado OCAI por sus siglas en inglés, de tipo cuantitativo, elaborado a partir de la teoría Marco de Valores de Competencias. Desarrollando cuatro arquetipos de cultura organizacional: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerárquica. Como se menciona en el estudio es uno de los instrumentos más utilizados, aplicados en diferentes países del mundo, no se encontró su aplicación en empresas de servicio de energía eléctricas.

Según los resultados la cultura organizacional actual es de tipo Jerárquica, lo que significa, percepción de estabilidad y orientada al interior, con reglas claras y específicas. La cultura organizacional preferida es la de tipo Clan, indicando el deseo de un ambiente de trabajo más familiar, con valores y objetivos compartidos.

Las conclusiones permiten tener una perspectiva clara acerca de la cultura en las empresas de servicio eléctricas, con el propósito de definir estrategias en el corto y largo plazo, lo que permitirá un equilibrio y una mayor proyección.

PALABRAS CLAVES: Cultura organizacional, desempeño, percepción

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Desde la perspectiva general se afirma que muchos autores afirman que la cultura organizacional es como la personalidad de una empresa o institución. La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos a través de patrones comportamentales (Cameron y Quinn, 2006). Y su importancia radica en lo enfocado de la gestión y el conocimiento de este enfoque por todos los miembros de la misma. Cuanto más cerca este la cultura actual y la cultura que prefieren los trabajadores, esta se convierte en una ventaja competitiva, aumentando la productividad y enfocando los esfuerzos de toda la institución.

En consecuencia, es ineludible definir correctamente la cultura que la empresa tomará, la cultura de la empresa ha ido cambiando su postura para orientarse más al cliente y al consumidor. Hoy en día, las empresas locales se ven presionadas para estar a la altura de las empresas de categoría mundial, y el grado de exigencia depende, en mayor o menor medida, del mercado al que sirven. Esta tendencia va acompañada de un cambio en la posición del Estado desde lo institucional, que, lejos de preocuparse únicamente por la recaudación de impuestos, debería fomentar mayores niveles de competitividad por parte de las empresas. (Niño de Guzman Miranda, 2015)

Según el estudio Tendencias Globales de Capital Humano (2018) realizada por Deloitte, a más de once mil líderes empresariales a nivel mundial. Las medidas tradicionales, como el éxito financiero de una empresa o incluso la calidad de sus productos o servicios, ya no se tienen en cuenta a la hora de juzgar a las empresas. En su lugar, las empresas modernas se evalúan cada vez más en función de sus conexiones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades, además de su influencia en el

conjunto de la sociedad, lo que hace que pasen de ser empresas comerciales a empresas sociales (2018, p.5). Estas empresas encontraron el equilibrio entre el incremento de sus ingresos y beneficios con la necesidad de respetar y apoyar a su entorno y su red de partes interesadas.

Por lo tanto, se cuenta con que toda institución necesita entonces una mirada al interior y exterior, el director general de T-Systems México Alejandro López de la Peña afirma que lo más importante es conocer a nuestros empleados, escuchar lo que tienen que decir y determinar lo que necesitan. También es importante ser más humano, aprender a reconocer sus logros, ayudarles cuando cometen errores y evitar estresarles en exceso. Las personas actuarán con honorabilidad si predicamos con el ejemplo. Si garantizamos su honestidad e integridad, podemos ayudar a nuestra empresa a tener éxito y a desarrollar una sólida reputación. Cuando los empleados actúan de acuerdo con sus percepciones, la cultura de la organización se enriquece y fortalece. (2020). Todo ello deviene en una empresa altamente competitiva, caso contrario nos encontramos con un mensaje que no llega a todos en la institución, perdiendo peso lo que queremos obtener, de allí la importancia de definir correctamente la cultura organizacional y socializarla para que todos entiendan hacia donde va la empresa.

De manera específica se tiene que actualmente en el Perú, un número creciente de gerentes está comenzando a reconocer la importancia de la cultura dentro de sus operaciones. No obstante, existe un proceso de evolución de forma natural que los que dirigen están atravesando para tomar conciencia la potencia que tiene la cultura. La cultura, al igual que los valores, es algo que no se puede negociar; forma parte de la identidad, de cada uno, lo que nos hace incomparables y únicos a cada empresa. Para lograrla estratégicamente, es la suma de muchas decisiones y comportamientos que se

dan en el día a día de todos los empleados (Gestión, 2021). Vale decir que esta herramienta es un factor importante, si la empresa quiere seguir creciendo y mejorando, asimismo la evaluación de la cultura y posterior toma de decisiones de los ajustes que necesitan para enfocar esfuerzos en pro de una cultura sana y equilibrada.

Existen múltiples estudios sobre análisis e identificación de la cultura organizacional, existiendo diversos modelos como el Modelo de Koontz, O'Donnel y Weihrich (1990) – 02 tipos, Modelo de Ansoff (1985) – 05 tipos y 06 dimensiones, Modelo Denison (1989) – 04 dimensiones, Modelo Hargreaves (1991) – 04 tipos, la escala Escala de Cultura Organizacional ECO y el Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizativa – OCAI, basada en el Modelo de los Valores en Competencias de Cameron Quinn, cuenta con seis (06) dimensiones y 04 tipos de cultura organizacional. Utilizada ampliamente en el mundo entero para el análisis de la cultura organizacional de diversas empresas, pero no se encontró su aplicación en empresas del rubro energético.

Por lo tanto, en la presente investigación se analiza la cultura organizacional de una empresa del sector de servicio de energía eléctrica Moyobamba – 2022, misma que no ha efectuado este tipo de análisis a pesar de sus más de 38 años de creación, el tipo de cultura organizacional es clave a la hora de tomar decisiones que afectan la productividad de la empresa, las estrategias aplicadas por la empresa, están orientadas al ámbito planificación y regulación, quedando de lado la cultura organizacional, perdiendo la que podría servir como una herramienta clave para la toma de decisiones al interior de la misma. Radicando en ello la importancia del estudio, pudiendo identificar la realidad de la cultura organizacional y permitiendo tomar decisiones a partir de ello.

El estudio se circunscribe al área administrativa de una empresa de servicios de energía eléctrica Moyobamba – 2022, al carecer de una fotografía de su cultura organizacional, la administración desconoce el estado actual y menos aún la preferencia de sus trabajadores. Esto puede darse a diversos factores como decisión gerencial, falta de políticas claras, fallas en las líneas de comunicación o simplemente no le dieron importancia. La falta de esta herramienta conlleva a un trabajo poco enfocado, incidiendo en pérdidas, por la baja productividad, se sugiere un estudio de la cultura organizacional actual y analizar que es lo que sus trabajadores desean, para enfocar los esfuerzos de la empresa aún equilibrio entre la cultura actual y la deseada por sus trabajadores, de manera tal, que se enfoque la cultura organizacional en la consecución de los objetivos de la empresa.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales:

Cadena Espinoza y Lituma Lituma (2020) en la ciudad de Cuenca en Ecuador en tesis sustentada en la universidad del Azuay : “Diagnóstico de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinoza Cía. Ltda. Cuenca– Ecuador ” concluye que el método propuesto por Cameron y Quinn, que consistió en un cuestionario denominado Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI), fue utilizado con la intención de diagnosticar la cultura organizacional de la distribuidora Cadena Espinosa Cía. Ltda. Para ello se aplicó el cuestionario a cada uno de los miembros del personal de la organización. Luego se analizaron los resultados. A continuación, analizaron los resultados obtenidos, revelando que hubo una coincidencia, que llevó a que la cultura actual y la preferida fueran del tipo clan. Esto indica que los trabajadores consideran a la organización como una familia en función de su compromiso y lealtad a la misma. Debido a la presencia de este tipo de cultura

en la organización, se pone un énfasis primordial en el desarrollo a largo plazo del potencial humano.

Rodríguez Rubio (2020) en la ciudad de Cali en su investigación de tesis de sustentada en la universidad de Cali, "Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali". Concluyeron luego de analizar los resultados obtenidos mediante el instrumento OCAI, que la cultura de la empresa tiene características de cultura tipo Clan, con algunos rasgos de cultura de Jerárquica. Igualmente, se logró identificar que la cultura Clan es la cultura deseada por los trabajadores de la Pyme. Se aplico a todo el personal (administrativos y operativos).

Ibarra Ferrara (2019) en la ciudad de Talca en su investigación sustentada en la Universidad de Talca - Chile: "Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes". El propósito del trabajo de investigación es determinar la cultura organizacional y su relación con los estilos de liderazgo, con la intención de identificar factores críticos y proponer estrategias de mejora en estos ámbitos. El Desempeño de Calidad sirvieron como criterio de selección de los establecimientos, y fueron utilizadas durante todo el proceso. La metodología que se utilizó fue cuantitativa y de tipo exploratorio descriptivo transaccional. Se realizó un análisis comparativo entre dos instituciones, que presentaban tipos de cultura diferentes. La Escuela 1 presentó una cultura de Mercado, y la Escuela 2 una cultura de Clan. Se contó con una población de 60 profesores que pasaron la encuesta de cultura organizacional desarrollado por Cameron y Quinn y adaptado al español por (Cerpa Noya, 2018).

Liger Zapata y Ocaña Zapata (2019) en la ciudad de Latacunga-Ecuador en tesis sustentada en la universidad de las Fuerzas Armadas: "La cultura organizacional y su influencia en el desempeño financiero de las Pymes del Cantón Latacunga reguladas

por la superintendencia de compañías, valores y seguros”. Concluye en su estudio que la cultura organizacional dominante en el cantón es la Clan, el contraste de hipótesis indica que la cultura organizacional no ejerce influencia en el desempeño financiero; sin embargo, aunque la correlación es débil, sí existe correlación entre la rentabilidad financiera y el apalancamiento y entre la liquidez y la rotación de ventas.

Assens-Serra (2018) en la ciudad de Barcelona en tesis sustentada en la universitat de VIC: “Cultura Organizacional : una investigación psicométrica, predictiva y transcultural, en empresas españolas y latinoamericanas” comenta en la primera parte de su estudio, la adaptación al español del instrumento OCAI desarrollado por Cameron y Quinn en su publicación del 1999 y su actualización del 2006, y en la segunda parte la identificación de la capacidad predictiva de ocho Variables Ambientales, cinco Estrategias Organizativas y ocho Variables de Competencia Organizativa.

Antecedentes Nacionales:

Cáceres Sotomayor (2020) en la ciudad de Lima en tesis de maestría sustentada en la universidad Cesar Vallejo: “Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud de Pampachiri, Dirección de Salud de Apurímac II, 2020” El objetivo hallar la relación entre las habilidades directivas y la cultura organizacional, investigación de tipo cuantitativo, no experimental, y correlacional, aplicado a 62 colaboradores, empleando el Instrumento de evaluación para la cultura organizacional OCAI, obteniendo que la cultura organizacional predominante es de Mercado, seguido por jerárquico. Concluyendo que no existe relación significativa entre habilidades directivas y la cultura organizacional.

Mejía Morán (2018) en la ciudad de Lima en tesis sustentada en la universidad Inca Garcilaso de la Vega: "Cultura Organizacional en los colaboradores de una empresa privada dedicada a la asistencia Funeraria en el distrito de surco, 2017" El propósito de este estudio fue descubrir la cultura organizacional que más prevalece entre los empleados de una empresa privada en el área de Surco que se especializa en brindar ayuda con los funerales en el año 2017. El modelo que Cameron y Quinn (2006) utilizaron para el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI). La población fue de 40 trabajadores entre 20 y 54 años de edad. Los resultados arrojaron que el 53% de los empleados perciben su cultura como Jerárquica, el 21% como cultura de Clan, el 14% como cultura Adhocrática, y finalmente el 12% como cultura de Mercado; sin embargo, según el esquema de valores por competencia la cultura ideal dentro de una organización es la cultura de Clan, por lo que mediante estos resultados se desarrolló un programa de intervención que se denomina "Reconozco mi cultura, mejoro cada día", con el objetivo equilibrar la realidad.

Calderón Romero (2018) en la ciudad de Tumbes en tesis sustentada en la universidad nacional de Tumbes: "Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018". El objetivo general de este estudio es determinar si existe o no una correlación entre la cultura organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018 y su nivel de satisfacción laboral. El estudio es cuantitativo y utiliza un diseño basado en correlaciones transversales y no incluye ningún experimento. La muestra está conformada por 134 residentes de la parte administrativa que fueron seleccionados al azar. Para ello se utilizaron dos encuestas: Cultura organizativa (Organizational Cultural Assessment Instrument OCAI). Diagnóstico y cambio de la cultura organizativa: Basado en el Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn

(1999) y la Escala de Opinión SL Traducida del Inglés por Carrillo (2005). Concluyó, que el 49% de las organizaciones tienen una cultura similar a la de un clan, y que el 71% de los trabajadores están satisfechos con su trabajo. En cuanto a los objetivos particulares, existe una conexión sustancial entre el tipo de Cultura Organizacional Adhocrática que tiene una organización y el nivel de satisfacción laboral que experimenta un empleado. Por otro lado, no existe una conexión discernible entre los tipos de Cultura Organizacional de Clan, de Mercado y Jerárquica. Concluyeron que existe una conexión sustancial entre el tipo de cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo.

Solis Santos (2018) en la ciudad de Huancayo en tesis sustentada en la universidad Continental: "Percepción de la Cultura Organizacional del Banco Financiero de la Agencia Huancayo-2015 según la metodología OCAI." Comenta que De acuerdo a la metodología OCAI, el propósito del estudio fue determinar si existen o no disparidades en las percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional. Usaron el Método Científico Deductivo, un nivel de investigación descriptivo y un diseño de investigación transaccional y no experimental. El método de recogida de datos utilizado fue una encuesta, y el instrumento utilizado fue un cuestionario. La población objeto de estudio estuvo constituida por 21 trabajadores. Para recoger datos de una muestra representativa de esta población, se realizó un procedimiento de muestreo en el que se encuestó a 20 colaboradores. En cuanto a los hallazgos, los trabajadores destacan el componente Clan en base a la variable género, destacan los componentes Mercado y Clan según la variable función, y destacan los componentes Adhocrático y Clan según la variable antigüedad laboral. En conclusión, existen diversas perspectivas sobre la cultura organizativa de la agencia principal del Banco. Esto se debe a que las conclusiones de las hipótesis particulares no son unánimes.

También es posible mostrar que la cultura organizacional de la Agencia Huancayo del Banco muestra una mezcla en varios niveles de los componentes que Cameron y Quinn han esbozado. Esto se puede ver al observar la cultura de la agencia.

Vela Ruiz et ál. (2015) en la ciudad de Chiclayo en su tesis de maestría sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú: "Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque". Analizaron la cultura organizacional en tres diferentes empresas microfinancieras Caja Metropolitana de Lima, Trujillo y Piura. Llegando a entrevistar a 60 de sus trabajadores. Basaron su estudio en la aplicación del instrumento OCAI, de tipo cuantitativo bajo el enfoque MVC. Concluyendo que la cultura de tipo Mercado es la más fuerte. Las diferencias más relevantes entre la cultura actual y la deseada se dio en la cultura tipo Clan, indicando que desean menos orientados a las metas y más a las personas y su desarrollo. También encontraron en el estudio que no hay evidencia estadística significativa para aceptar que las variables género, antigüedad y área laboral influyan en la percepción de la cultura.

Bases teóricas

En la presente Investigación, definimos la variable de estudio "Cultura Organizacional", asimismo los tipos de cultura según diferentes autores y lo más importante la forma de medir la cultura organizacional en las instituciones y cuyos resultados permitan tomar decisiones en pro de mejorarla.

Cultura

Cada civilización y cada país tiene su propia cultura, que influye considerablemente en el comportamiento de las personas y los grupos. La cultura se compone de creencias, hábitos, prácticas, códigos de comportamiento, normas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. La cultura

se transmite de generación en generación. Las generaciones más antiguas intentan que las pautas culturales de las nuevas generaciones las adopten, mientras que las nuevas generaciones las rechazan y responden, lo que da lugar a cambios progresivos en las pautas culturales. Ciertas normas de comportamiento están definidas inconscientemente por las actitudes, normas de conducta y expectativas compartidas que prevalecen en una sociedad (Chiavenato, 2009).

A continuación, se explica lo que significa nuestra variable principal que es lo más relevante:

Definición de Cultura Organizacional

Existen diferentes conceptos de la Cultura Organizacional (Chiavenato, 2009) afirma que, la cultura empresarial es lo que distingue a una empresa de otra, al igual que cada individuo tiene su propia cultura. Aprender sobre la cultura de una empresa debería ser el primer paso para conocer esa organización. La asimilación de la cultura organizativa o la ideología corporativa de una organización es necesaria para convertirse en miembro de la misma, para trabajar en ella, para participar en sus actividades y para avanzar en la carrera profesional dentro de esa organización. La cultura de la empresa incluye aspectos como la forma en que las personas se relacionan entre sí, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, los objetivos y los problemas relacionados con las relaciones humanas.

La definición de Schein: "la cultura organizacional como aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre el cual es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí mismo y del entorno" (2010).

Para Robbins y Judge (2009), el sistema de significados que comparten los miembros de una organización y que sirve para diferenciarla de otras se denomina

cultura organizativa. Si se examina más detenidamente, este sistema de significado compartido se muestra como un conjunto de cualidades esenciales muy valoradas por la empresa. Según los resultados de varias investigaciones, hay siete cualidades principales que, combinadas, ilustran perfectamente el núcleo de la cultura de una organización.

Así mismo Cameron y Quinn en el año 1999, señalan que se presenta como los valores alcanzados, las convenciones, las creencias, los supuestos subyacentes, las expectativas, los recuerdos colectivos y las definiciones que se encuentran en una organización. Los trabajadores obtienen de ella un sentido de identidad y ofrece un patrón de conducta tácito que se muestra dentro de la empresa (Calderon, 2018, p.23).

Finalmente, Cameron Quinn afirmaron en su estudio del 2006, que la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos a través de patrones comportamentales (p.45).

Seis Características Principales en la Cultura Organizacional

Regularidad en los comportamientos observados, normas, valores predominantes, filosofía, reglas, clima organizacional (Chiavenato, 2009).

1. Regularidad del comportamiento observado. Las interacciones entre los participantes se definen por un vocabulario compartido, una terminología y unos rituales asociados a los comportamientos y las distinciones.
2. Normas de conducta que sirven de base para establecer estándares sobre cómo llevar a cabo diversas actividades.
3. Valores predominantes. Valores que la empresa especifica en primer lugar y que espera que los miembros compartan, como la calidad del producto, el mínimo absentismo o la alta eficiencia.

4. Filosofía. políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas. Se establece un conjunto de criterios para una conducta adecuada dentro de la corporación. Para ingresar en el club, los posibles nuevos socios deben familiarizarse con ciertas normas básicas.
6. Clima organizacional. Sentimiento comunicado por el entorno de trabajo, incluida la forma en que los participantes se relacionan entre sí, cómo se comportan los individuos entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc.

Elementos culturales:

Los elementos culturales definidos por Chiavenato que influyen positiva o negativamente el cambio organizacional, están relacionados con los siguientes aspectos:

- Poder y visión. Los individuos están facultados por los ideales de la organización para solucionar los problemas y modificar la organización. Las personas tienen una clara comprensión de estas creencias y de cómo influyen en su perspectiva de futuro.
- Identidad y relaciones. El trabajo en equipo y las interacciones interpersonales se alimentan de los principios de la organización; por esta razón, los individuos deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones en su conjunto. (2009, p.35).
- Comunicación, negociación y conflicto. Las controversias derivadas de los valores de la organización pueden servir como oportunidades de enseñanza. Para ello, es vital especificar qué conducta deben seguir los individuos en situaciones

de conflicto, así como la forma de promover una comunicación honesta y cooperativa.

- Educación y pensamiento crítico. Las organizaciones otorgan diversos valores al aprendizaje, la honestidad, el compañerismo con los compañeros de trabajo, la retroalimentación orientada al aprendizaje y la evaluación del desempeño.

(2009, p.36).

Medición de la cultura organizacional

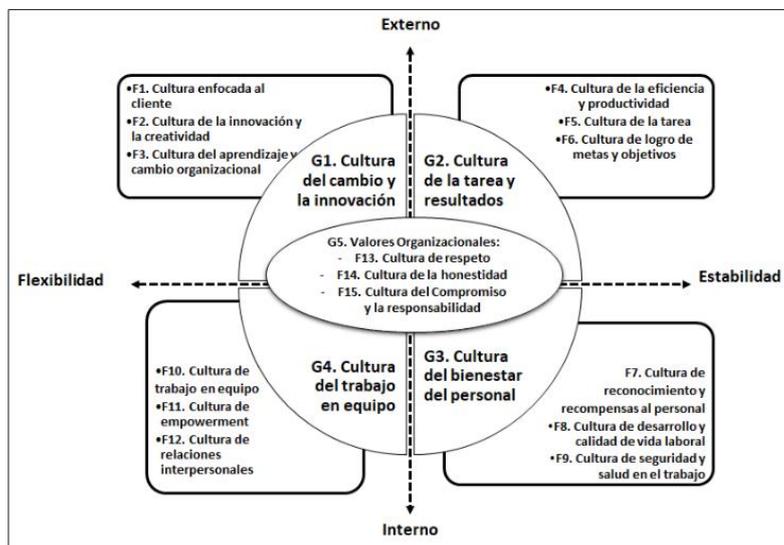
Existen muchos trabajos desarrollados con el propósito de identificar la cultura organizacional en las entidades públicas y privadas, presentamos las más utilizadas:

Escala de Cultura Organizacional ECO

Con base a la revisión de la información de la investigadora, identificó una investigación mexicana de Patlán (2019), quién concluye que existen suficientes niveles de validez de constructo y fiabilidad mostrados por la ECO. Se trata de una escala que evalúa 5 grupos culturales, 12 tipos de cultura organizativa y 3 valores organizativos, y se utiliza para identificar el perfil de cultura organizativa de empresas, instituciones u otro tipo de organizaciones de cualquier índole (véase la figura 1).

Figura 1

Estructura factorial de la Escala de Cultura Organizacional



Nota. Fuente: Patlán (2019)

Modelo de los Valores en Competencias (MVC) de Cameron y Freeman (1991)

El modelo más utilizado para el análisis de la cultura organizacional es la que desarrollo Cameron y Quinn, en su propuesta aplican la metodología del Compensing Values Framework (CVF) o su traducción al español Modelo de Valores en Competencias (MVC). Este enfoque desarrollado permite identificar la percepción, vale decir la forma como piensan, actúan y procesan la información los trabajadores y su relación al interior de la misma, en conocimientos de valores y premisas principales (2006, p.65).

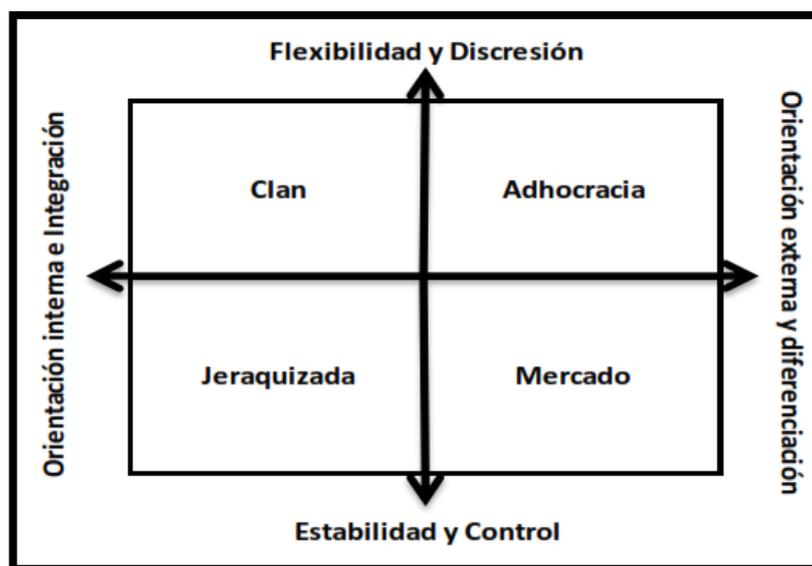
Cameron y Quinn notaron la ambigüedad de las necesidades de la cultura, por un lado buscan un ambiente interno y por otro orientado hacia el exterior a los clientes, otros necesitan flexibilidad y al mismo tiempo rigidez, entonces establecieron un eje horizontal, que permite establecer la primera ambigüedad la orientación, de manera interna, que refiere a la organización y la relación con la integración de su equipo de trabajo, por contraparte la externa, habla acerca de la relación con sus clientes y la

competencia, en cómo se van a distinguir. En el caso del eje vertical establecen las razones de flexibilidad y dinamismo y por contraparte orden y control. En el caso de Flexibilidad y dinamismo se orienta a que los empleados tomen algunas de las decisiones que son importantes, empoderándolos para que se conviertan en parte de la cadena de valor, en contraparte el orden y control es una organización rígida basada en un respeto irrestricto de las reglas y normas (2006, p.89).

Al cruzarse estos dos ejes dan forma a cuatro cuadrantes que constituyen el Modelo de Valores en Competencias, pudiendo identificar en cada cuadrante los tipos de cultura organizacional, según se observa en la Figura 2.

Figura 2

Modelo de valores de la competencia



Nota. Fuente: Cameron y Quinn (2006, p.35)

Cultura Clan

La cultura clan se caracteriza por elementos como la tradición, la lealtad, la dedicación personal, la socialización profunda, la colaboración ampliada, la autogestión y el impacto social. Sus miembros entienden un compromiso que va más allá del mero intercambio de trabajo por dinero. A menudo se requiere un largo y

profundo proceso de socialización antes de que una cultura de clan pueda considerarse unificada. Los miembros más nuevos del clan admiran a sus mayores como mentores y ejemplos de cómo comportarse correctamente (Hernandez, 2016).

Cultura Jerárquica

Se distingue por un lugar de trabajo muy organizado e institucionalizado, así como por la presencia de numerosos niveles de organización jerárquica. Los empleados se rigen por los procedimientos. Los líderes deben ser coordinadores y organizadores capaces para ser eficaces. Es de suma importancia mantener la organización a largo plazo sin causar ninguna "turbulencia". La estabilidad, la previsibilidad, el control y la eficacia son las principales preocupaciones que atañen al largo plazo. La organización se mantiene unida gracias al cumplimiento de sus normas y procedimientos formales. (Hernández, 2008).

Así mismo, mantener la eficiencia, la fiabilidad, la velocidad y la coherencia en la fabricación es de suma importancia, y la uniformidad de los productos o servicios es un componente crucial de los valores fundamentales. A los nuevos trabajadores se les asigna un único trabajo o tarea cuando comienzan su empleo, y la programación y el flujo de las operaciones son rígidos. Para los ascensos es necesario un conocimiento exhaustivo de todas las normas y políticas pertinentes. (Hernández, 2008).

Cultura de Mercado

La competitividad es uno de sus rasgos, la voluntad y enfoque hacia el beneficio como algo excepcional en comparación con el de cualquier otra empresa. La empresa está totalmente centrada en la conquista de objetivos. Por lo tanto, para adquirir resultados de manera oportuna, toda la cultura de la empresa apoya y fomenta los perfiles de sus individuos para ser competitivos, tanto a nivel interno como internacional. Esto es así para lograr esos resultados. En esta situación, el estilo de

gestión fomenta la competitividad como trampolín para lograr objetivos. En otras palabras, los objetivos son ambiciosos. Por ello, los valores que se comparten con sus miembros se centran en la agresividad, la actitud ganadora y, finalmente, la realización en objetivos reales en un mercado donde la estrategia se ve como un juego de "suma cero" (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura Adhocrática

De acuerdo a Cameron y Quinn (1999) citado en Torres Cahuana (2017). los miembros de la organización adoptan este punto de vista cuando creen que la empresa debe ser dirigida de forma empresarial y proporcionar un ambiente estimulante para la creatividad. Como resultado, las personas tienen una propensión a ser innovadoras y a asumir riesgos que son socialmente aceptables. Además, los líderes son percibidos como innovadores y dispuestos a asumir riesgos. Experimentar con nuevos productos o servicios, inventar, expandirse continuamente y obtener nuevos recursos son las cosas que mantienen a la empresa en funcionamiento a largo plazo. Una institución de éxito es aquella que está a la vanguardia de su sector en términos de volumen de ventas y genera beneficios considerables gracias a la introducción de nuevos bienes o servicios. (p.26).

En el instrumento propuesto por políticas Cameron y Quinn (2006), existen seis dimensiones de la cultura organizacional, las cuales son: (a) Características dominantes: aquella que más representa a la organización, (b) liderazgo en la organización: a quien consideran los colaborador como un líder en la empresa, aquel que logra influir en el personal, fomentando el progreso personal e institucional, (c) estilo gerencial: cómo se caracteriza el estilo de gestión en la organización y el ambiente que se vive, el trato que reciben de parte de la organización, (d) unión de la organización: aquello que consideran los colaboradores que une, mecanismos de

lealtad, confianza mutua y compromiso, (e) énfasis estratégico: aquello que enfatiza más la empresa para el éxito, como define la empresa el éxito, donde hace énfasis en el desarrollo humano, adquisición de recursos y competitividad, evalúa la estrategia de la institución y (f) Criterio de éxito: cuál es el criterio organizacional, normas de estimación de éxito en el desarrollo de los RR.HH., trabajo en equipo, etc. Y las recompensas obtenidas.

1.2. **Formulación del problema**

¿Cómo es la cultura organizacional actual y la preferencia que prevalece en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?

Problemas específicos

¿Cuál es la situación actual y la preferencia en las características dominantes de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?

¿Cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia de los líderes de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?

¿Cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del estilo gerencial en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?

¿Cuál es la situación actual y la preferencia de la unión de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?

¿Cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del énfasis estratégico en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?

¿Cuál es la preferencia actual y la preferencia del criterio para el éxito en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?

¿Cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Sexo?

¿Cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Cargo?

1.3. **Objetivos**

1.3.1. **Objetivo general**

Determinar la cultura organizacional actual y de preferencia de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022

1.3.2. **Objetivos específicos**

Analizar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia en las características dominantes de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022

Determinar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia de los líderes de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022

Analizar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del estilo gerencial en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022

Determinar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia de la unión de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022

Determinar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del énfasis estratégico en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022

Definir cuál es la situación actual y la preferencia del criterio para el éxito en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022

Identificar cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Sexo

Determinar cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Cargo

Hipótesis

El presente trabajo de investigación no aplica porque tiene solo una variable de estudio.

1.4. Justificación

Justificación teórica, en la presente exploración se analiza la cultura organizacional de una organización del oriente peruano líder en el sector eléctrico, lo cual nos permitirá identificar y ahondar la comprensión del ambiente de las empresas de este rubro, de modo tal que permitan generar propuestas de valor, para el perfeccionamiento de la gestión al interior de la misma.

Justificación práctica, al analizar dicha realidad facilitará a la empresa identificar soluciones de tipo preventivo y correctivo, en lo que respecta a la cultura organizacional, favoreciendo el progreso de la empresa.

Justificación valorativa, en esta investigación se esclarece sobre lo más relevante de la cultura organizacional y su relevancia al interior de las empresas, debido a que ella permite fortalecer la identificación de sus trabajadores.

Justificación académica, el aporte de este trabajo de investigación contribuye con los conocimientos necesarios para los estudiantes que se interesan, por un avance eficaz de la cultura organizacional en las empresas, brindando información relevante que dan pie a nuevas investigaciones a desarrollar en un futuro.

1.5. Limitaciones

Al comparar la distinción intercultural de esta investigación con respecto al conjunto y a otras sucursales de la organización, es evidente que la decisión del investigador de elegir la sucursal de Moyobamba como unidad de análisis tiene limitaciones. Utilizando instrumentos de evaluación de la cultura organizacional, o "OCAI", el estudio también incluyó datos de encuestas y evaluaciones de la corporación en un esfuerzo por disminuir esta restricción. La investigadora concentró en el área administrativa de la sucursal de estudio, con la autorización de los dueños, con las restricciones de la publicación de la razón social de la empresa, en contrapartida el acceso total y la colaboración de todos los trabajadores administrativos de la sucursal, información necesaria de la empresa y el apoyo en el levantamiento de la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, transversal descriptiva. Bernal afirma que la investigación no experimental nos acerca a las variables que han sido formuladas hipotéticamente como "reales", y como resultado, tenemos una mayor validez externa (la posibilidad de generalizar los resultados a otras personas y situaciones comunes). La investigación descriptiva, en cambio, busca especificar las propiedades, características y rasgos esenciales de cualquier fenómeno que se quiera analizar. Identifica y analiza patrones dentro de un grupo o población. (2016, p.33)

Tras reunir esta información, podrá identificar qué componentes de la cultura de esta organización son vistos por los miembros del personal administrativo.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

La población es definida por Condori-Ojeda y Paniagua-Machicao, a partir de los elementos accesibles o conocida también como la unidad de análisis circunscritos en el ambiente exclusivo donde se desenvuelve el estudio (2018, p.45).

La población en la empresa de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022 es de 145 trabajadores de la sucursal Moyobamba, enfocando el trabajo al área administrativa, siendo un total de 26 trabajadores, convirtiéndose de esta manera en nuestra unidad de estudio.

El tipo de muestreo es censal ya que considera la totalidad de colaboradores siendo para la muestra del área solo administrativa de 26 trabajadores.

Esta investigación considera como unidad de análisis la parte administrativa de una empresa de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, la misma que está

definida como la población objetivo, enfocándonos en cada uno de sus miembros, motivo por el cual no tenemos una muestra, sino analizamos a la población.

2.3. **Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

Técnica

La investigadora uso la encuesta como técnica, según Tamayo y Tamayo indica que la encuesta nos proporciona de manera descriptiva y relacionada a las variables las contestaciones a los problemas que se plantearon, previo diseño y recabación de manera sistemática de la información requerida, asegurando para ello que el recojo de dicha información con los estándares y rigor correspondiente (2003, p. 24).

Instrumento

Para recopilar datos sobre la cultura organizativa se utilizó el Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizativa – OCAI, el marco conceptual de los Valores de Competencia (MVC), descrito en la investigación de Cameron y Quinn sobre la cultura corporativa, sirve de base para esta herramienta de evaluación (2006). Evalúa la situación cultural de la empresa a partir de dos orientaciones, la primera hacia el interior o el exterior de la empresa, entonces se visualiza esta dualidad, que las empresas tienen en mayor o menor grado y la segunda orientación hacia la flexibilidad o el control son los fundamentos, definiendo así una combinación en mayor o menor grado, cuatro cuadrantes, sobre los que se definen cuatro tipos de cultura. (Torres, 2017).

El OCAI es una herramienta diseñada para evaluar la cultura actual de una organización, en su primera parte, vale decir la fotografía del momento según la percepción de los trabajadores, en la segunda parte, se evalúa la cultura que sus miembros desearían ver en ella para que las funciones crezcan con más éxito y se

preparen para cualquier cambio en el futuro. Por ello, el instrumento se divide en dos secciones: la primera investiga la organización actual y la segunda evalúa la cultura deseada para la empresa. El presente estudio tiene en cuenta tanto la percepción real (ACTUAL) como la ideal (PREFERENCIAS) de los empleados sobre la organización. El instrumento OCAI tiene la finalidad de diagnosticar la cultura actual de una empresa, así como también la cultura que prefieren desarrollar los trabajadores dentro de la empresa, este instrumento de evaluación está conformado por veinticuatro (24) preguntas, divididas en seis (06) dimensiones, con la finalidad de medir cuatro tipos de culturas que son:

Tabla 1

Tipos de Cultura - OCAI

TIPO DE CULTURA	DIMENSIONES	RESULTADO
(A) Clan	(1) Características Dominantes	$(1A+2A+3A+4A+5A+6A)/6$
(B) Adhocrático	(2) Liderazgo	$(1B+2B+3B+4B+5B+6B)/6$
	(3) Administración de Recursos	
(C) Mercado	(4) Unión Organizacional	$(1C+2C+3C+4C+5C+6C)/6$
	(5) Énfasis Estratégico	
(D) Jerárquico	(6) Criterio de éxito	$(1D+2D+3D+4D+5D+6D)/6$

Nota. Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Lo que significa que tenemos seis (06) dimensiones y cada una con cuatro tipos de cultura organizacional, como se observa en la Tabla 1, Cameron y Quinn establecieron en el Cuestionario OCAI, que por cada dimensión una pregunta orientado a cada tipo de cultura y por cada dimensión se tienen que repartir 100 puntos entre los cuatro (04) tipos de cultura, dándole más puntaje al que consideran que más se asemeja a su realidad y así por cada una de las dimensiones. Esta primera fase es para identificar la

percepción de la cultura organizacional actual y en una segunda fase, es cual se asemeja al tipo de cultura que ellos desean (2006).

Calculo del resultado

Al finalizar el cuestionario OCAI por parte de los encuestados y establecido los puntos por cada una de las dimensiones como se observa en la Tabla 1, se identifican los puntajes obtenidos en cada una de ellas por los tipos de cultura (A, B, C y D), vale decir que se procede a promediar los puntajes obtenidos, lo que significa que el puntaje obtenido por la cultura Clan (A), sería el promedio de $(1A + 2A + 3A + 4A + 5A + 6A)/6$, lo que se traduce en la suma de sus valores y dividirlo entre seis (06). Del mismo modo se procederá a obtener valores de los cuatro tipos de cultura organizacional.

Tabla 2

Ficha de análisis de validación del instrumento OCAI

Dato	Descripción	Documento
Autor	Cameron y Quinn (2006)	Libro
Objetivo	Establecer el perfil de la Cultura Organizacional	
América Latina	Salazar (2008)	Tesis de pregrado
	Álvarez Salazar <i>et al.</i> (2017)	Tesis de maestría
Adaptación para Perú	Zeballos Valdivia (2018)	Tesis de maestría
	Fano Aquino (2019)	Tesis de pregrado
Validado para Perú	Caceres Sotomayor (2020)	Tesis de maestría
Administración	Individual y colectivo	
Duración	30 minutos en promedio	

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir del trabajo de Saravia Contreras (2017)

Fiabilidad del Instrumento

El instrumento de medición de la cultura organizacional OCAI, es un instrumento ampliamente utilizado de manera exitosa alrededor del mundo, aplicado a diferentes rubros, empresas públicas y privadas, obteniendo resultados vitales para la toma de decisiones en las respectivas entidades, Cameron y Quinn afirman que, para una correcta medición de la cultura organizacional, es importante ser prácticos, con la debida planificación, sin excluir a ningún trabajador, todos son importantes. (2006).

Validación del instrumento

Se identificó trabajos internacionales y nacionales, con la aplicación del instrumento de medición de la cultura organizacional OCAI, como el caso de Álvarez Salazar *et ál.* (2017) y también Zeballos Valdivia (2018), el instrumento en su versión en español, fueron revisados por expertos, obteniendo la validación del instrumento por juicio de expertos.

Confiabilidad del Instrumento

Se evaluó los trabajos de Vela Ruiz *et ál* (2015), Fano Aquino (2019) y Cáceres Sotomayor (2020) quienes realizaron pruebas piloto para aplicar el instrumento de medición de la cultura organizacional OCAI en su versión en español, obteniendo resultados del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach en el primer caso obtuvo $\alpha = 0.929$, en el segundo caso $\alpha = 0.744$ y en el tercero $\alpha = 0.704$. Lo que nos indica que el instrumento está por encima del valor del alfa de Cronbach de 0.7, lo que nos indica un instrumento en su versión en español es confiable.

Procedimientos de recolección de datos

Primer paso: posterior a la validación de la la confiabilidad y determinar que el lenguaje usado era comprensible por los trabajadores.

Segundo paso: se comprobó que las instrucciones estaban en un lenguaje sencillo y permitía su absoluta comprensión.

Tercer paso: como paso siguiente se procedió a elaborar el cuestionario OCAI y las respectivas instrucciones, se tomó la decisión de realizar la encuesta en Línea, con el propósito de contar con todos los participantes en el mismo momento, caso contrario no coincidían los horarios, esto se hizo mediante el uso de una App de Google, llamada “Formularios”, misma que permite realizar encuestas en línea y asimismo los resultados se descargan en una App de Google llamada “Hojas de calculo”, tras elaborarla se decidió el día y la hora de la encuesta, por estrategia se elaboró un correo dirigido a los trabajadores y también a su respectivo número de WhatsApp, informándoles la fecha y hora que se abrirá el formulario y procederán a desarrollar la encuesta, indicándoles el nivel e importancia del presente estudio.

Cuarto paso: el mensaje contenía las instrucciones de la fecha y hora de la encuesta y el link : https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePI3weiUpsUv0_EGQK4mTRC6FFHaMf-jG_DCjdntw5aYSpFw/viewform. Tras darle un doble click al mismo accederán al formulario y pueden hacerlo desde una PC, Tablet o su teléfono, lo único necesario e indispensable, tener conexión de internet. El día y hora pactados se desarrollo la encuesta sin contratiempos.

Quinto paso: La aplicación del cuestionario duro aproximadamente 30 minutos y se monitoreó y verificó el registro de los mismos.

Sexto paso: se finaliza con la presentación de resultados.

2.4. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Después de que los trabajadores administrativos respondieran al cuestionario OCAI, en su primera y segunda etapa, se procedió a descargar los resultados a una hoja de Excel, la App "Hoja de calculo" es compatible con el programa Excel y la descarga se dio sin inconvenientes, los resultados se examinaron para corroborar que se cumplieran los procedimiento de repartir 100 entre los cuatro tipos de cultura por dimensión, de manera que se minimicen los errores y permitan trabajar los datos sin observaciones, una vez verificado, se procedió a la revisión y tabulación de los resultados obtenidos e identificar características de los participantes, analizando los resultados con los indicadores obtenidos, con las diferentes frecuencias, luego se identificaron los promedios generales por cada tipo de cultura, mediante formulas del Excel y se procedió a generar los gráficos, a fin de determinar la cultura organizacional dominante actual y la cultura organizacional que prefieren los trabajadores. Posteriormente se formularon los resultados por dimensiones y finalmente por Sexo y Cargo, generando los gráficos respetando los cuadrantes al que pertenecen cada uno.

2.5. Aspectos Éticos

Dado que esta investigación evaluó a personas, se realizó de acuerdo con los principios rectores de la Declaración de Helsinki y con las siguientes normas debido a que evaluó a personas:

- ✓ Se explicó brevemente los principios éticos que justificaron la investigación de acuerdo con la normatividad a nivel internacional y a nivel nacional.
- ✓ Se optó por realizar la investigación en personas ya que es el único medio idóneo de estudiar la manifestación de las variables de estudio, ya que no se puede realizar estudios de ningún experimentales en otras especies.

- ✓ Se estableció claramente que los participantes no serán expuestos a riesgos y se brindarán las garantías de seguridad a los participantes.
- ✓ Los participantes en la investigación, o sus representantes legales, dieron su consentimiento informado.
- ✓ La información se mantuvo completamente confidencial, lo que implica que los datos de la población estudiada permanecerán anónimos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Descripción de los encuestados

Tabla 3

Perfil de trabajadores administrativos encuestados

Características		N	%
Género	Femenino	19	73.1%
	Masculino	7	26.9%
		26	100.0%
Rango de Edad	Menos de 21	0	0.0%
	21 - 25	4	15.4%
	26 - 30	16	61.5%
	31 - 35	6	23.1%
	36 - 40	0	0.0%
	41 - 45	0	0.0%
	46 - 50	0	0.0%
	51 - 55	0	0.0%
	56 - 60	0	0.0%
	más de 60	0	0.0%
	26	100.0%	
Antigüedad Laboral	Menos de 06 Meses	1	3.8%
	De 06 meses a 01 año	3	11.5%
	De 01 a 02 años	9	34.6%
	De 02 a 04 años	12	46.2%
	De 04 a 06 años	1	3.8%
	De 06 años a más	0	0.0%
	26	100.0%	
Grado de Instrucción	Universitario	12	46.2%
	Técnico	14	53.8%
		26	100.0%
Cargo	Apoyo	2	7.7%
	Asistente	13	50.0%
	Cajera	2	7.7%
	Secretaría	2	7.7%
	Supervisor	3	11.5%
	Técnico	4	15.4%
		26	100.0%

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Como observamos en la Tabla 3, el perfil de los encuestados para la presente investigación, siendo el género femenino el de mayor presencia con un 73.1%, asimismo

podemos observar en el caso de los rangos de edad, una alta presencia de Jóvenes de 26 a 30 años con un 61.5%, en cuanto a la antigüedad dentro de la empresa se identifican 02 grupos, con un 46.2% de entre 02 a 04 años y un 34.6% con una antigüedad de 01 a 02 años, lo que indica que en su mayoría tienen experiencia al interior de la empresa. La mayor parte de los integrantes de los trabajadores administrativos son técnicos con una presencia del 53.8% y en el caso del Cargo el de mayor presencia es el asistente con un 50.0%.

Tabla 4

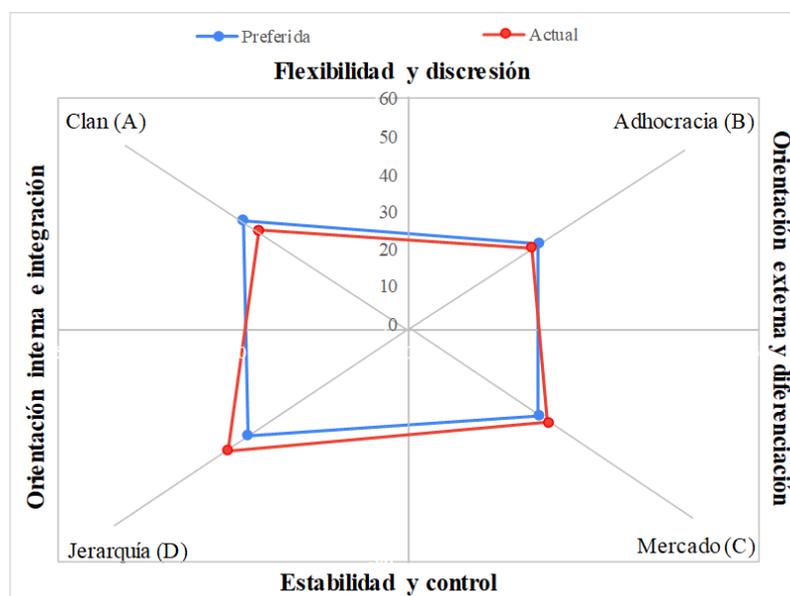
Resultados de la aplicación de OCAI – Cultura Organizacional

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	25.67	21.06	23.85	31.06
Preferida	28.33	22.37	22.31	27.47

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Figura 3

Resultado General OCAI – Cultura Organizacional



Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Tabla 4 y Figura 3 se aprecia los resultados de la cultura organizacional existente, según la percepción de los propios trabajadores del área administrativa, que concluyen que tienen una cultura organizacional de tipo Jerarquía, vale decir que sienten estabilidad y con

una sensación orientada al interior y control estable, lo que significa que están basadas en reglas claras y específicas, con metas a largo plazo y bien definidas, la empresa de energía eléctrica mantiene estrictos protocolos para sus procesos, generalmente basados en normas establecidas, el área administrativa no es la excepción al momento de la atención al público. En contraposición la cultura organizacional que prefiere el personal, esta es la del tipo Clan, orientada al interior a sentirse como en entorno más familiar, con cierta flexibilidad, con valores y objetivos compartidos. Los trabajadores preferirían compartir las metas de corto plazo en aras de un trabajo en equipo más enfocado en el personal.

Resultados de OCAI – Cultura Organizacional: Dimensiones

Tabla 5

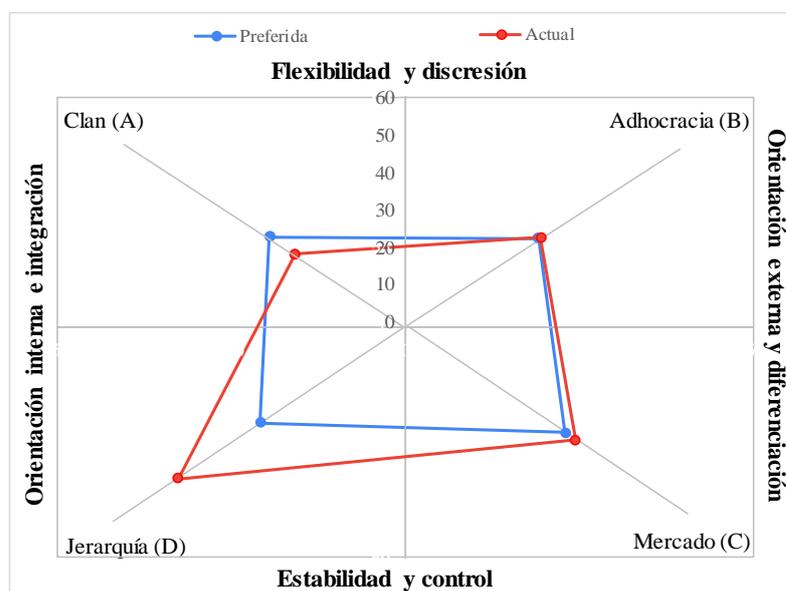
Resultados OCAI – Cultura Organizacional: Características Dominantes

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	19.04	23.27	29.23	39.27
Preferida	23.46	23.04	27.69	25.00

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Figura 4

Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Características Dominantes



Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Tabla 5 y figura 4 observamos el resultado de la dimensión Características dominantes, donde se observa una clara tendencia hacia la cultura organizacional de tipo Jerarquía, la percepción en esta dimensión es mucho más clara que la general y como segundo nivel orientada a la cultura organizacional de tipo Mercado, vale decir hacia los resultados, esta percepción se da debido a la rigidez con la que gestiona la empresa. En contraposición la cultura organizacional preferida como Característica dominante es la cultura organizacional de Mercado, orientada al exterior y a los resultados, donde prevalece la reputación de la empresa como característica de éxito.

Tabla 6

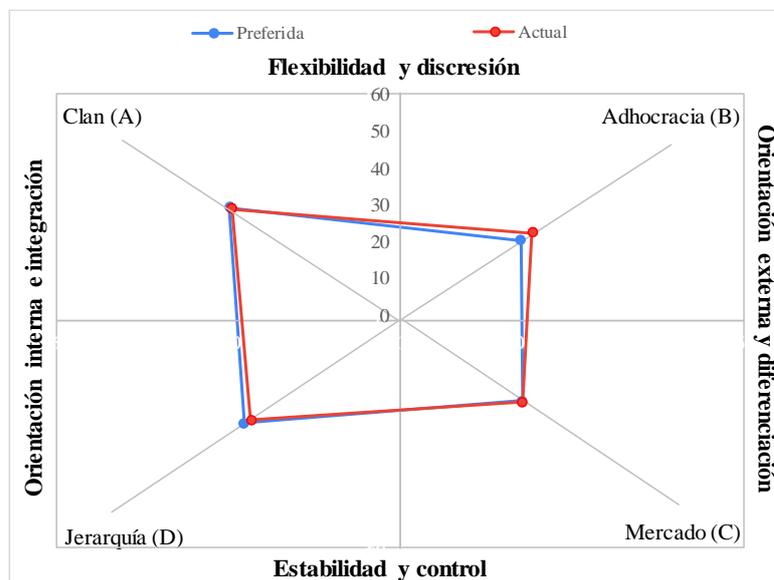
Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Líderes de la organización

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	29.42	23.08	21.35	26.15
Preferida	29.81	21.15	21.35	27.31

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Figura 5

Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Líderes de la organización



Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Tabla 6 y figura 5, se observa la percepción actual de la cultura organizacional en la dimensión Líderes de la Organización, observando una clara percepción de los trabajadores del área administrativa como el tipo de cultura de Clan, orientado al interior, compañerismo e integración, con control flexible, con participación y sentido de grupo. En cuanto a la cultura organizacional preferida donde se afianza esta sensación de la cultura organizacional de tipo Clan, lo que indica que los directivos se involucran con el personal, convirtiéndose en mentores de sus subordinados. En un segundo nivel es la cultura organizacional de tipo jerarquizada, por la rigidez cómo se maneja la institución.

Tabla 7

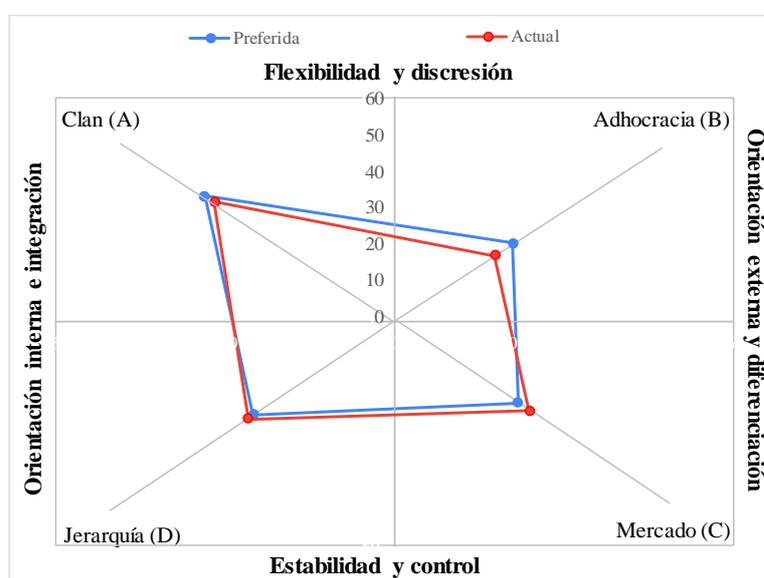
Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Estilo gerencial

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	31.92	17.69	23.85	25.96
Preferida	33.65	20.96	21.92	25.00

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Figura 6

Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Estilo gerencial



Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Tabla 7 y figura 6, se observa la percepción actual de la cultura organizacional en su dimensión Estilo Gerencial, como el tipo de cultura de Clan, orientado al compañerismo e integración, siendo la preferida el mismo tipo de cultura de Clan. Es la dimensión más equilibrada. Lo que nos indica una clara impresión del involucramiento y aliento de otorgar algún poder de decisión a sus trabajadores con participación y trabajo en equipo.

Tabla 8

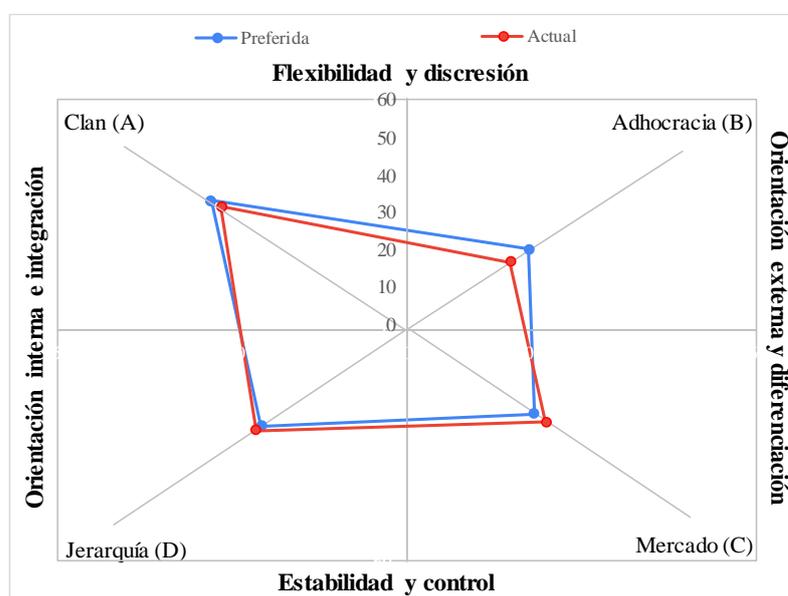
Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Unión en la Organización

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	31.92	17.69	23.85	25.96
Preferida	33.65	20.96	21.92	25.00

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Figura 7

Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Unión en la Organización



Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Tabla 8 y figura 7, se observa la percepción actual de la Unión en la Organización, como el tipo de cultura de Clan, orientado al compañerismo e integración, siendo la preferida el mismo tipo de cultura de Clan. Existe un enfoque en ese sentido que percibe el personal como una señal positiva y somos segundo nivel la cultura organizacional jerarquizada, percibiendo estabilidad y funcionamiento eficaz.

Tabla 9

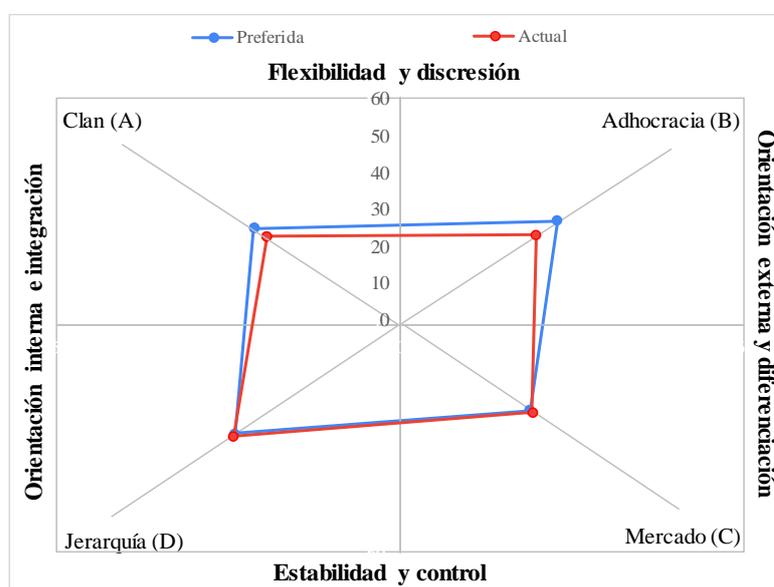
Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Énfasis estratégico

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	23.27	23.65	23.08	29.23
Preferida	25.58	27.50	22.69	28.85

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Figura 8

Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Énfasis estratégico



Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Tabla 9 y figura 8, se observa la percepción actual de la cultura organizacional de la dimensión Énfasis Estratégico, como el tipo de cultura de Jerárquica, orientado al interior y con control estable, manteniendo las reglas claras y sosteniendo metas a largo plazo. Siendo la cultura preferida la de jerarquía también. Lo que se identifica como la cultura afianzada en el personal, con metas a largo plazo. Importante es el segundo nivel, la adhocrática indicando que el personal desea que se innove en los procesos, buscando la creatividad de los trabajadores.

Tabla 10

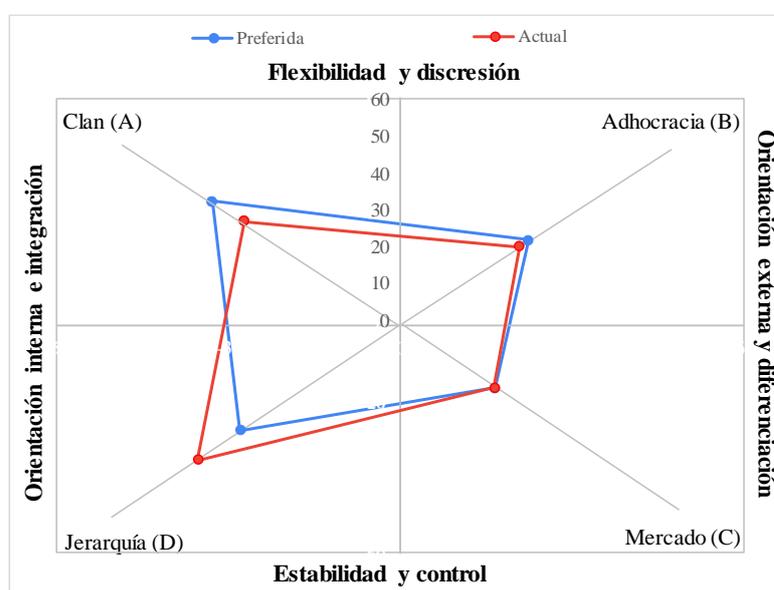
Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Criterio para el éxito

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	27.31	20.77	16.35	35.38
Preferida	32.88	22.50	16.54	27.88

Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

Figura 9

Resultado OCAI – Cultura Organizacional: Criterio para el éxito

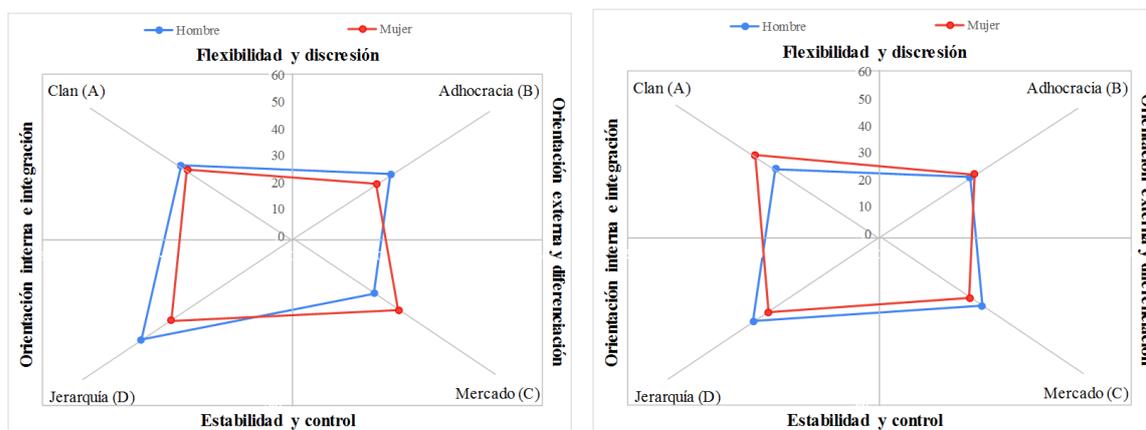


Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Tabla 10 y figura 9, se observa la percepción actual de la cultura organizacional de la dimensión Criterio para el éxito, como el tipo de cultura de Jerarquía y en contraposición el preferido por los trabajadores que sería el de Clan, sentirse en familia y trabajo en equipo. Es la dimensión más opuesta, entre la actual y la preferida. El personal siente que se debería afianzar un poco más un ambiente adecuado de trabajo y contar con la participación de los trabajadores.

Figura 10

Resultados general OCAI – Cultura Organizacional por Sexo (Actual y Preferida)

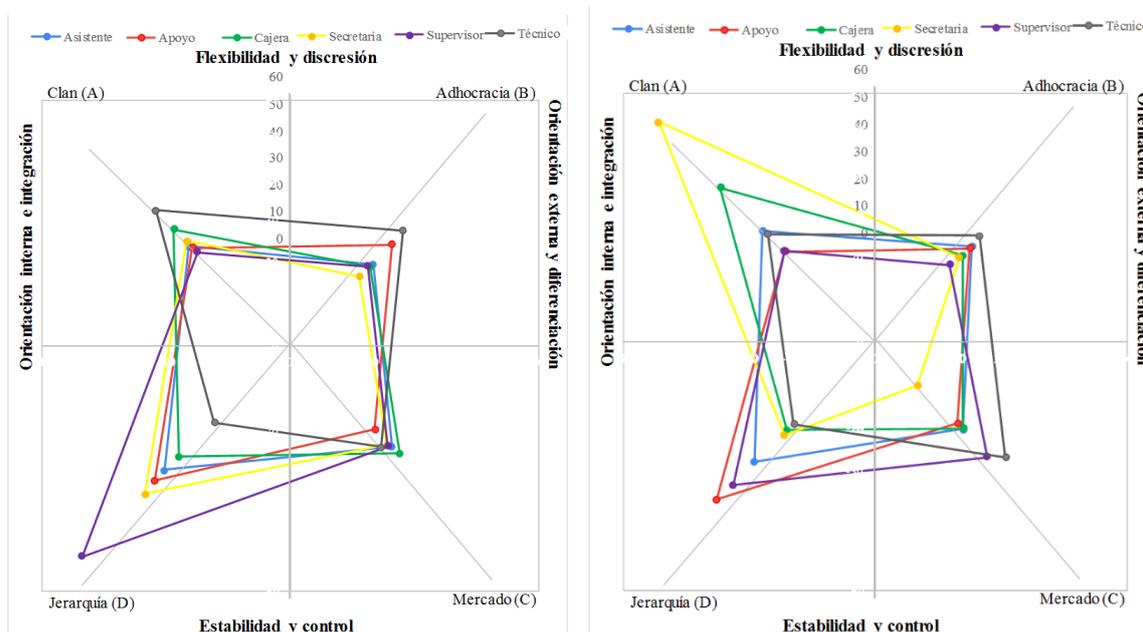


Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Figura 10, se observa la percepción actual de la Cultura organizacional por Sexo, las mujeres la perciben como de tipo Jerarquía y los hombres más afianzado aún el de Tipo Jerarquía. Y en el caso de las preferencias o cultura organizacional preferida, en tener una cultura organizacional de tipo Clan para las Mujeres y los hombres de tipo Jerarquía, vale decir tienen percepciones distintas, de las preferencias. Los hombres prefieren una empresa estable y con funcionamiento eficaz y en contraparte las mujeres las de un ambiente de trabajo familiar, con más participación.

Figura 11

Resultados general OCAI – Cultura Organizacional por Cargo (Actual y Preferida)



Nota. Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos recopilados en la encuesta.

En la Figura 11, Se observa la cultura organizacional por Cargo, en la percepción tenemos diferencias, Las cajeras y Técnicos se orientan más al tipo Clan, mientras que el de apoyo, asistente, supervisor y secretaria orientado a la cultura organizacional de tipo Jerarquía, con mayor énfasis en el supervisor. En contraste las preferencias de la cultura organizacional la Secretaria y Cajera al de Tipo Clan, mientras que el Apoyo, Supervisor, Asistente al de tipo Jerárquico, mientras que el técnico hacia el de tipo mercado.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Los hallazgos mas importantes de la presente investigación es la determinación de la cultura organizacional general actual de una empresa de energía eléctrica – Moyobamba 2022 como de tipo Jerarquica y la preferida por los trabajadores es la de tipo Clan, se obtuvo también según la percepción de los trabajadores la cultura actual y preferida de cada una de las dimensiones. La dimensión Características Dominantes la cultura actual es la Jerarquica y la preferida la de tipo Mercado, en el caso de la dimensiones Líderes de la Organización, Estilo Gerencial y Unión de la Organización coinciden la cultura actual y la preferida como la de tipo Clan, asimismo la dimensión Énfasis Estratégico coincide como la de tipo Jerarquica, en el caso de la dimensión Criterio para el Éxito consideran la cultura organizacional actual la Jerarquica y la preferida la de tipo Clan. Se identifico del mismo modo la coincidencia en la percepción por sexo de la cultura actual como la de tipo Clan, encontrando diferencia en las preferencias como la Jerarquica para los hombres y la de tipo Clan en el caso de las mujeres. Se identifico la cultura por cargo una dispersión en los resultados encontrando tres tipos de cultura actual, la de tipo Clan seguida por la Jerarquica y la de Mercado.

Las limitaciones en que se incurrieron fueron primordialmente por la disponibilidad del tiempo y el costo que implicaría aplicar la encuesta en toda la organización, no solo para el investigador si no también para la empresa, se acoto el estudio a la sucursal de Moyobamba y luego se volvió a acotar al área administrativa, al convertirse en nuestra unidad de análisis, motivo por el cual se incluyo a todo el personal administrativo, al no ser aleatorio ni una muestra no permite generalizar a

toda la empresa ni a otras empresas del rubro. No se pudo analizar las variaciones culturales de las diferentes sucursales, lo que hubiese enriquecido el estudio y verificar si estas variaciones son estadísticamente significativas por alguna de esas características. Asimismo se limitó la entrevista al Gerente de la Sucursal Moyobamba, hubiese sido importante contrastar su percepción con el del personal de la empresa. En cambio si tuvimos acceso a información de la empresa y del personal administrativo de la sucursal Moyobamba, quienes colaboraron en la presente investigación.

En esta investigación al determinar la cultura organizacional actual y preferida de una empresa del sector energía eléctrica – Moyobamba 2022, se pudo encontrar diferencias entre la percepción de la cultura predominante y la preferida, siendo la primera como del tipo Jerarquía, vale decir que los trabajadores administrativos perciben estabilidad y una orientación al manejo interno y control estable, es decir que están basadas en reglas claras, específicas y protocolos, generalmente basados en normas establecidas y la preferida de tipo Clan, siendo esta última la preferida por los trabajadores administrativos, quienes desean un ambiente más familiar, de trabajo en equipo, en otras palabras, con más participación del personal y empoderamiento de los mismos. Así mismo en otras investigaciones los valores obtenidos, costumbres, creencias, los supuestos subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y definiciones que se encuentran en una organización, forman parte de la cultura organizacional (Cameron y Quinn,1999). Todo ello forma parte de la personalidad de la empresa y puede convertirse en una ventaja competitiva importante; además coincide con las afirmaciones de López de la Peña (2020), es importante conocer a nuestros empleados, escuchar y determinar lo que necesitan; al invertir en ellos permitirá crecer y aumentar los resultados. Más aún armoniza en parte con el trabajo de Cadena Espinoza y Lituma

Lituma (2020) concluyo que la cultura actual y preferida para la distribuidora Cadena Espinoza Cía. Ltda. es la de tipo Clan, tanto para la actual y la preferida, enfocándose en el desarrollo del talento humano, más orientada al interior a sentirse como en entorno más flexibilidad, con valores y objetivos compartidos. Primordialmente la diferencia en el resultado se debe al tipo de empresa donde fue aplicada, mientras más equilibrada se encuentre la cultura de una empresa y esta sea bien recibida por los trabajadores, mejor será el desempeño del trabajador.

Posteriormente se analizo el objetivo espeífico uno, relacionado a la dimensión características dominantes de la cultura organizacional actual y preferida de una empresa del sector energía eléctrica – Moyobamba 2022, se pudo encontrar diferencias entre la cultura actual y la preferida, siendo la primera la de tipo Jerarquía, lo que significa que se da debido a la rigidez con la que gestiona la empresa, es más en el trabajo de Hernández Sampieri (2008), postula que la organización se mantiene unida gracias al cumplimiento de sus normas y procedimientos formales. La segunda es la cultura organizacional de Mercado, como la preferida por los trabajadores, es decir, orientada al exterior y a los resultados. Además, en el trabajo de Cameron y Quinn (2006), se afirma que los valores que se comparten con sus miembros se centran en la agresividad y la actitud ganadora. En otro trabajo de investigación Cáceres Sotomayor (2020) en la ciudad de Lima en tesis de maestría sustentada en la universidad Cesar Vallejo: "Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud de Pampachiri, Dirección de Salud de Apurímac II, 2020" obtuvo un resultado inverso, es decir, que la cultura organizacional predominante es de Mercado, seguido por Jerarquía. Este resultado difiere con los resultados de la investigación, debido a la diferencia de rubros analizados, rubro

eléctrico y de salud, sin embargo, no podemos dejar de lado las similitudes, al ser dos instituciones que se rigen por rigurosos protocolos de trabajo.

Asi mismo al determinar la situación actual y la preferencia de la dimensión líderes de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, se encontró una coincidencia muy cercana entre la cultura organización predominante y la preferida, como la de tipo Clan, en otras palabras, hay un cierto equilibrio en ello, a causa del trabajo de las personas que dirigen la empresa, de realizar seguimiento, preocuparse un poco por las ideas del personal y buscar empoderarlas. Además, en otras investigaciones Hernández (2016) sostiene que en la cultura Clan, los miembros más nuevos del clan admiran a sus mayores como mentores y ejemplos de cómo comportarse correctamente, además coincide con el trabajo de Calderón Romero (2018) en la ciudad de Tumbes en su tesis sustentada en la universidad Nacional de Tumbes : “Cultura Organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018” obtuvieron que el 49 %, tienen un tipo de Cultura Organizacional Clan, esta coincidencia, puede darse, por el hecho de aplicarse en ambos casos a personal administrativo, quienes prefieren este tipo de cultura organizacional. Es decir, tienen la necesidad de ser escuchados, fomentando el compañerismo, la participación en la toma de decisiones y trabajo en equipo.

Por otro lado al analizar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del estilo gerencial en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, se encontró unos resultados similares entre la cultura organización predominante y la preferida, en este caso la de tipo Clan, lo que significa que la entidad ha logrado equilibrio en esta dimensión, debido al fomento del trabajo en equipo y su participación. Además, en otras investigaciones Cameron y

Quinn (2006) afirman que la dimensión estilo gerencial se caracteriza por el ambiente que se vive al interior de la organización y, además, cuando los empleados actúan de acuerdo con sus percepciones, la cultura de la organización se enriquece y fortalece (López de la Peña, 2020). Así también Rodríguez Rubio (2020) en su investigación de tesis sustentada en la universidad de Cali, “Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali”, al aplicar el instrumento OCAI, obtuvo como resultado la coincidencia de la cultura de tipo Clan, como cultura predominante y la preferida. Esta coincidencia a nivel de la dimensión estilo gerencial, se da a causa de la necesidad del personal de tener un guía en el trabajo y que estos siempre los ayuden a compartir sus experiencias y siempre buscando el compromiso de los trabajadores. A pesar de ser de rubros totalmente distintos, pero en esencia coinciden.

A continuación al determinar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia de la unión de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022 se obtuvo un resultado muy cercano entre la cultura de la organización predominante y la preferida, como la de tipo Clan, en otras palabras, la percepción y las preferencias coinciden, por el hecho de la búsqueda de la empresa, de cohesionar al equipo, dejarlos participar. Además, en otras investigaciones afirman que aquello que consideran los trabajadores que une, son mecanismos de lealtad, confianza mutua y compromiso Cameron y Quinn (2011), también se caracteriza por elementos como la tradición, la lealtad, la dedicación personal, la socialización profunda, la colaboración ampliada, la autogestión y el impacto social (Hernandez, 2016). Más aún el trabajo de investigación de Liger Zapata y Ocaña Zapata (2019) en su tesis sustentada en la universidad de las Fuerzas Armadas - Ecuador: “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño financiero de

las Pymes del Cantón Latacunga reguladas por la superintendencia de compañías, valores y seguros”. Concluye en su estudio que la cultura organizacional dominante en el cantón es la Clan, gracias a que las Pymes son empresas familiares es que se da esta similitud en los resultados, buscando siempre la mejora del personal.

También al determinar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del énfasis estratégico en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, se pudo encontrar similitudes entre la percepción de la cultura predominante y la preferida, siendo la de tipo Jerarquía, es decir orientada al control, buscando procesos capaces de producir eficacia, oportunidad, consistencia y uniformidad. En otras investigaciones Cameron y Quinn (2006) indican que el énfasis estratégico es aquello que enfatiza más la empresa para el éxito, como define la empresa el éxito, evalúa la estrategia de la institución; también los empleados se rigen por los procedimientos. Los líderes deben ser coordinadores y organizadores capaces para ser eficaces (Hernández, 2008). Es más, Assens-Serra (2018) en la ciudad de Barcelona en tesis sustentada en la universitat de VIC: “Cultura Organizacional: una investigación psicométrica, predictiva y transcultural, en empresas españolas y latinoamericanas”, concluye que la cultura del tipo Jerarquía puede explicar el 13% de la variable, subiendo esta para el caso de empresas latina a un 19%, sin embargo, queda firme la cultura predominante y preferida como estrategia y énfasis de la misma.

A continuación al definir cuál es la preferencia actual y la preferida del criterio para el éxito en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, se pudo descubrir diferencias entre la percepción de la cultura predominante y la preferida, siendo la primera como del tipo Jerarquía, vale decir que los trabajadores administrativos perciben al control y

eficiencia como procesos capaces de producir eficacia y en segundo lugar la de tipo Clan, siendo esta última la preferida por los trabajadores administrativos, quienes desean como criterio de eficacia al desarrollo humano y la participación producen eficacia. Así mismo en otras investigaciones la cultura organizacional es aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre el cual es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí mismo y del entorno (Shein, 2010). Más aún concuerda en parte con el trabajo de Mejía Morán (2018) en su tesis sustentada en la universidad Inca Garcilaso de la Vega : “Cultura Organizacional en los colaboradores de una empresa privada dedicada a la asistencia Funeraria en el distrito de surco, 2017”, los resultados arrojaron que el 53% de los empleados perciben su cultura como Jerárquica y el 21% como cultura de Clan. Sin embargo, se aprecia una diferencia sustancial en el estudio aplicado por Mejía Moran y se debe a que solo aplicaron a la cultura predominante, la misma que coincide con el presente trabajo de investigación. En otras palabras, es coincidente en parte, lo que indica una singularidad, ya que en ambos casos se trata de personal administrativo, que considera un buen criterio para el éxito el manejo de la empresa con una cultura de tipo jerarquía.

Por otro lado al identificar cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Sexo, se pudo encontrar que la percepción de la cultura organizacional por género que tienen la misma percepción en la cultura predominante la de tipo clan y difieren en el caso de las preferencias, las mujeres de tipo Clan y hombres de tipo Jerárquico, en otras palabras, las mujeres prefieren el desarrollo humano y los hombre el control y la eficiencia. En otras investigaciones Chiavenato (2009) afirma que la asimilación de la cultura organizativa o la ideología corporativa

de una organización es necesaria para convertirse en miembro de la misma, para trabajar en ella, para participar en sus actividades y para avanzar en la carrera profesional dentro de esa organización, inclusive coincide con el trabajo de Santos (2018) en tesis sustentada en la universidad Continental : “Percepción de la Cultura Organizacional del Banco Financiero de la Agencia Huancayo-2015 según le metodologíaOCAI” en base a la variable género resaltan el componente Clan, en consecuencia esa visión es compartida en ambos estudios a pesar de las diferencias de rubros, pero guardan similitud en cuanto al trabajo de tipo administrativo.

Finalmente al determinar cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Cargo, se pudo encontrar que la percepción tiene diferencias, Las cajeras y Técnicos se orientan más al tipo Clan, mientras que el de apoyo, asistente, supervisor y secretaria orientado a la cultura organizacional de tipo Jerarquía, con mayor énfasis en el supervisor. En contraste las preferencias de la cultura organizacional la Secretaria y Cajera al de Tipo Clan, mientras que el Apoyo, Supervisor, Asistente al de tipo Jerárquico, mientras que el técnico hacia el de tipo mercado. En otras investigaciones indican que ciertas normas de comportamiento están definidas inconscientemente por las actitudes, normas de conducta y expectativas compartidas que prevalecen en una sociedad (Chiavenato, 2009). Es más, en el trabajo de Vela, Dávila y Sanandres (2015) en su tesis de maestría sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú: “Percepción de la Cultura Organizacional en Empresas del Sector Microfinanciero en la Región Lambayeque” concluyeron que no hay evidencia estadística significativa para aceptar que las variables género, antigüedad y área laboral influyan en la percepción de la cultura organizacional, de manera que coincide al obtener un resultado tan disperso. Esto quiere decir que la evaluación

deberá efectuarse como un todo, para obtener resultados más concretos e iniciar el estudio aplicado hacia toda la empresa.

Es importante resaltar la importancia de estos resultados, tenemos la fotografía del momento, específicamente del área administrativa, ello implica que tenemos diferencias o brechas por cubrir, significa que existe una necesidad en el personal y se debe afianzar el mensaje de la empresa, se necesita elaborar un plan de capacitaciones, con el propósito de mejorar la calidad de la información y asegurarse de que llegue a todos los integrantes de la empresa. Deberá incluirse talleres de sensibilización y mejorar la comunicación el interior de la misma.

Se debe considerar ampliar este estudio a todos los niveles de la empresa con el propósito de tener una radiografía más completa de la cultura organizacional de la institución.

Se tiene como implicancia practica que el desarrollo de la cultura organizacional permite que las personas orienten sus acciones hacia un solo objetivo y puedan obtener un mejor rendimiento de su desempeño.

Adicionalmente, se tiene como implicancia teorica el concepto de cultura como clan, jerarquica, autocratica y de mercado que van asociados a un entendimiento para su correcta aplicación.

Finalmente, se tiene como implica metodológica que el instrumento aplicado para recolectar la información corresponde a Cameron Quinn que permite tener un mejor entendimiento de las formas de poder analizar la cultura dentro de la organización.

4.2. Conclusiones

- En esta tesis se determinó la cultura organizacional actual como de Jerarquía y la de preferencia como Clan de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, en el primer caso el personal administrativo percibe estabilidad y la gestión orientada al interior y control estable, lo que se observa al estar basadas en reglas claras y específicas, la empresa tiene estrictos protocolos para sus procesos, generalmente basados en normas establecidas, en el segundo caso, se observó la necesidad del personal de sentirse como en entorno más familiar, con cierta flexibilidad, con valores y objetivos compartidos.
- En esta tesis se analizó la cultura organizacional actual de las características dominantes en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, resultando ser tipo Jerarquía, esta percepción se da debido a la rigidez con la que gestiona la empresa. En el caso de la cultura organizacional de su preferencia es la de tipo Mercado, orientada al exterior y a los resultados, donde prevalece la reputación de la empresa como característica de éxito. Percibiendo los trabajadores como una empresa sólida y con proyección.
- En esta tesis se determinó la cultura organizacional para los líderes de la organización la actual y preferida como de tipo Clan en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, vale decir orientado al interior, compañerismo e integración, con control flexible, con participación y sentido de grupo, lo que indica que los directivos se involucran con el personal, convirtiéndose en mentores de sus subordinados.
- En esta tesis se analizó la situación actual y de preferencia de la dimensión estilo gerencial en la cultura organizacional, resultando ser la dimensión más equilibrada entre la percepción y la preferencia, resultando ser de tipo Clan, con involucramiento y aliento de otorgar algún poder de decisión a sus trabajadores con participación y trabajo en equipo.
- En esta tesis se determinó como tipo Clan, la situación actual y de preferencia de la dimensión unión organizacional en la cultura organizacional de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, observando compañerismo e integración, existe un enfoque en ese sentido que

percibe el personal como una señal positiva y en segundo nivel la cultura organizacional jerarquizada, percibiendo estabilidad y funcionamiento eficaz.

- En esta tesis se determinó como tipo Jerarquía la cultura organizacional actual y predominante de la dimensión énfasis estratégico de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, lo que significa una orientación al interior y con control estable, manteniendo las reglas claras y sosteniendo metas a largo plazo. Lo que se identifica como la cultura afianzada en el personal, con metas a largo plazo. Importante es el segundo nivel, la adhocatica indicando que el personal desea que se innove en los procesos, buscando la creatividad de los trabajadores.
- En esta tesis se definio como tipo Jerarquía la cultura organizacional actual de la dimensión criterio para el éxito de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, el preferido el de Clan, lo que significa que el personal busca sentirse en familia y trabajo en equipo, afianzar un poco más un ambiente adecuado de trabajo y contar con la participación de los trabajadores. Y la percepción es la estabilidad y funcionamiento eficaz.
- Es esta tesis se identifico la percepción actual y la preferida de la cultura organizacional por genero de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, como de tipo Jerarquía como la predominante y en las preferencias de tipo Clan para las Mujeres y los hombres de tipo Jerarquía, vale decir tienen distintas preferencias. Los hombres prefieren una empresa estable y con funcionamiento eficaz y en contraparte las mujeres las de un ambiente de trabajo familiar, con más participación del personal.
- En esta tesis se determinó diferencias significativas en la percepción actual por cargo de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, Las cajeras y Técnicos se orientan más al tipo Clan, mientras que el de apoyo, asistente, supervisor y secretaria orientado a la cultura organizacional de tipo Jerarquía. Las preferencias también son divididas para la Secretaria y Cajera se orientan al de Tipo Clan, mientras que el Apoyo, Asistente y Supervisor al de tipo Jerarquía, mientras que el técnico hacia el de tipo mercado.

4.3. Recomendaciones

La investigadora considera la importancia de la presente investigación y con base a los resultados obtenidos se exponen las siguientes recomendaciones, tanto para personal directivo, así como personal administrativo de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, para lograr el equilibrio de la cultura organizacional actual y la cultura organizacional preferida por los trabajadores administrativos.

- Diseñar y Ejecutar un taller para equilibrar la cultura organizacional actual (Jerárquica) con la preferida (Clan) por los trabajadores, mejorando la integración y proyectando metas y objetivos claros, con el conocimiento de todos los niveles de la organización.
- Desarrollar talleres de empoderamiento del personal, mejorando la toma de decisiones. Si bien se encontraron en que las características dominantes de la empresa, expresan la rigidez y la proyección de los deseos del personal, es llevar esa estabilidad y funcionamiento hacia la competitividad y estabilidad en el de tipo Mercado, permite una posibilidad de compartir las metas de largo plazo y de expansión con los trabajadores de todos los niveles.
- Mejorar la comunicación y el desarrollo del talento humano, brindándoles las herramientas para su crecimiento, tanto personal como profesional. Se identifica esta necesidad en las dimensiones líderes de la organización, estilo gerencial, unión en la organización donde la cultura de tipo clan prevalece, fortalecer este lazo es importante.
- Organizar capacitaciones de los procesos al interior de la misma. Se reconoce la importancia de la cultura de tipo jerárquica, en el caso de énfasis estratégico.

- Implementar el estudio en todos los niveles y sectores de la empresa, contando con la participación de las gerencias, de manera tal que se tenga una visión clara de parte de los trabajadores y de la gestión.
- Ampliar el estudio, hacia otras empresas en la región, de manera tal que se puedan establecer las necesidades de diferentes sectores e incrementar la productividad con esta práctica.

REFERENCIAS

- Álvarez Salazar, M. K., Aylas García, F. E., Villafana Mendoza, L. A., & Villafuerte Angles, L. (2017). *Cultura empresarial en una muestra del sector agroindustrial en Arequipa, Ica y La Libertad [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8433>.
- Assens-Serra, J. (2018). *Cultura organizacional: una investigación psicométrica, predictiva y transcultural, en empresas españolas y latinoamericanas [Tesis doctoral, Universitat de VIC]*. Repositorio Institucional UVIC. <https://www.tdx.cat/handle/10803/666969?locale-attribute=es#page=1>.
- Bernal Torres, C. A. (2106). *Metodología de la investigación (4ta. Ed.)*. Pearson.
- Caceres Sotomayor, D. (2020). *Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud de Pampachiri, Dirección de Salud de Apurímac II, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57044/Caceres_SD-SD.pdf?sequence=4.
- Cadena Espinoza, M. L., & Lituma Lituma, I. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la distribuidora de fármacos Cadena Espinoza Cía. Ltda. de Cuenca-Ecuador (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay)*. Repositorio institucional UA. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10243>.
- Calderón Romero, A. E. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018 [Tesis de*

pregrado, Universidad de Tumbes]. Repositorio Institucional UNT.

<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/UNITUMBES/313>.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

Cerpa Noya, J. (2018). *Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]*. Repositorio Institucional UL. http://repositorio-anterior.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5868/Cerpa_Noya_Jimena.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. MacGraw-Hill.

Condori-Ojeda, P., & Paniagua-Machicao, F. M. (2018). *Investigación científica en educación (2da. Ed.)*. Gráfica MaxColor SAC.

DELOITTE. (2018). *El auge de la empresa social "Tendencias globales de capital humano 2018"*. Delloite Insights.

Fano Aquino, J. C. (2019). *Percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en la IE Esteban Sanabria de la ciudad de Huancayo [Tesis de pregrado, Universidad Continental]*. Repositorio Institucional UC. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7085/2/IV_FCE_308_TE_Fano_Aquino_2019.pdf.

- Gestión, R. (2021, julio 22). *Gestión.pe*. Obtenido de Cultura Organizacional: El 81% de los encuestados creen que genera ventajas competitivas: <https://bit.ly/3yLMxmy>
- Hernández Sampieri, R. (2008). *Exploración del modelo de valores en competencias en el medio mexicano y su vinculación con el clima organizacional [Tesis doctoral, Universidad de Celaya]*. Repositorio Institucional UC. <https://bit.ly/3gcZiQB>.
- Hernandez, Z. (2016). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital Naylamp [Tesis de pregrado, Iniversidad de Señor de Sipan]*. Repositorio Institucional USS, <https://hdl.handle.net/20.500.12802/2284>.
- Ibarra Ferrara, M. C. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes [Tesis de maestría, Universidad de Talca]*. Repositorio Institucional UT. <http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf>.
- Liger Zapata, J. W., & Ocaña Zapata, M. M. (2019). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño financiero de las Pymes del Canton Latacunga reguladas por la superintendencia de compañías, valores y seguros [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas]*. 2019.
- López de la Peña, A. (2020, agosto 08). *Forbes México*. Obtenido de La importancia de la cultura organizacional en el mundo Post Covid-19: <https://bit.ly/3g9f4w0>
- Mejía Morán, K. P. (2018). *Cultura Organizacional en los colaboradores de una empresa privada dedicada a la asistencia Funeraria en el distrito de surco, 2017 [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilazo de la Vega]*. Repositorio Institucional UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2884>.

- Niño de Guzman Miranda, J. C. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Revista apunte universitario*, Volumen V, Número 2, 19-40.
- Patlán, P. J. (2019). *Medición de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas*. UNAM.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Person Educacion.
- Rodríguez Rubio, D. F. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Cali [Tesis de pregrado, Universidad de Cali]*. Repositorio Institucional UC.
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87427/1/TG02889.pdf.
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano [Tesis de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello]*. Repositorio Instirucional UCAB.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>.
- Saravia Contreras, T. C. (2017). *Cultura organizacional en trabajadores de una empresa metalmecánica de Lima Metropolitana [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilazo de la Vega]*. Repositorio Institucional UIGV.
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1845>.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4ta. Ed.)*. Jossey-Bass.
- Solis Santos, P. (2018). *Percepción de la cultura organizacional del Banco Financiero de la Agencia Huancayo-2015 según metodología OCAI [Tesis de pregrado, Universidad Continental]*. Repositorio Institucional UC.
<https://hdl.handle.net/20.500.12394/4903>.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación (4ta. Ed.)*. LIMUSA Noriega Editores.

Torres Cahuana, P. A. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, lima-2017 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9106>.

Vela Ruiz, J. O., Dávila Pérez, L. R., & Sanandres Farfán, V. O. (2015). *Percepción de la cultura organizacional en empresas del sector microfinanciero en la región Lambayeque [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9924>.

Zeballos Valdivia, R. C. (2018). *Estudio descriptivo de cultura organizacional y estilos de liderazgo en un centro de salud del MINSA [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]*. Repositorio Institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5733/ADMzevarc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

ANEXOS
Anexo 1: Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	TIPOS	SITUACIÓN	DIMENSIONES
CULTURA ORGANIZACIONAL	Conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos a través de patrones comportamentales (Cameron y Quinn, 2006)	Puntaje obtenido por el instrumento de evaluación de cultura organizacional (OCAI)	CLAN	ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Características dominantes • Líderes de la Organización • Estilo Gerencial • Unión de la organizacional • Énfasis estratégico • Criterio de éxito
				PREFERIDA	
			ADHOCRÁTICA	ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Características dominantes • Líderes de la Organización • Estilo Gerencial • Unión de la organizacional • Énfasis estratégico • Criterio de éxito
				PREFERIDA	
			MERCADO	ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Características dominantes • Líderes de la Organización • Estilo Gerencial • Unión de la organizacional • Énfasis estratégico • Criterio de éxito
				PREFERIDA	
			JERARQUÍA	ACTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Características dominantes • Líderes de la Organización • Estilo Gerencial • Unión de la organizacional • Énfasis estratégico • Criterio de éxito
				PREFERIDA	

Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	TIPO	SITUACIÓN	DIMENSIONES	MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema General: ¿Cómo es la cultura organizacional actual y la preferencia que prevalece en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?	Objetivo General: Determinar la cultura organizacional actual y de preferencia de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •Clan •Adhocrática •Mercado •Jerárquico 	<ul style="list-style-type: none"> •Actual •Preferida 	<ul style="list-style-type: none"> •Características dominantes •Líderes de la organización •Estilo Gerencial •Unión de la organización •Énfasis estratégico •Criterio para el éxito 	26 Trabajadores Administrativos de una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022	CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL OCAI
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos:						
¿Cuál es la situación actual y la preferencia en las características dominantes de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?	Describir como se manifiesta la situación actual y la preferencia en las características dominantes de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022						
¿Cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia de los líderes de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?	Analizar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia de los líderes de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022						
¿Cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del estilo gerencial en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?	Analizar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del estilo gerencial en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022						

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	TIPO	SITUACIÓN	DIMENSIONES	MUESTRA	INSTRUMENTO
¿Cuál es la situación actual y la preferencia de la unión de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?	Especificar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia de la unión de la organización en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022						
¿Cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del énfasis estratégico en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?	Determinar cómo se manifiesta la situación actual y la preferencia del énfasis estratégico en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022						
¿Cuál es la preferencia actual y la preferencia del criterio para el éxito en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022?	Definir cuál es la preferencia actual y la preferencia del criterio para el éxito en la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022						
¿Cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Sexo?	Identificar cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Sexo						
¿Cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Cargo?	Determinar cuál es la situación actual y la preferencia de la cultura organizacional en una empresa del sector de Servicio de Energía Eléctrica – Moyobamba 2022, según Cargo						

Anexo 3: CUESTIONARIO EN LINEA



Sección 1 de 3

DATOS GENERALES

La presente investigación tiene por objeto recabar información que permita identificar las características de la cultura organizacional, o sea los valores y creencias que los trabajadores tienen sobre la empresa. Responder un cuestionario que tiene dos secciones, con un tiempo aproximado de 20 minutos. La información que se registre es estrictamente anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. Los datos personales se usarán de manera agrupada y para fines estadísticos.

Apellidos y nombres *

Texto de respuesta larga

DNI *

Texto de respuesta corta

Profesión *

Texto de respuesta corta

Antigüedad Laboral

Menos de 06 Meses

De 06 meses a 01 año

De 01 a 02 años

De 02 a 04 años

De 04 a 06 años

De 06 años a más

Puesto que desempeña

Texto de respuesta corta

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Género *

Mujer

Hombre

Edad *

Menos de 21

21 - 25

26 - 30

31 - 35

36 - 40

41 - 45

46 - 50

51 - 55

56 - 60

más de 60

Sección 2 de 3

PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (ACTUAL)



Piense desde el punto de vista de su empresa **como un todo**, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo.

Se presentan SEIS DIMENSIONES: Características Dominantes, Líderes de la Organización, Estilo Gerencial, Unión en la Organización, Énfasis Estratégico, Criterio para el Éxito.

Cada dimensión tendrá cuatro características A, B, C, D y son estas características a las que debes asignarle un puntaje

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

En esta Sección debes dividir 100 puntos entre las Cuatro alternativas ($1.A + 1.B + 1.C + 1.D = 100$), según suceda en la ACTUALIDAD en tu empresa, es decir le darás un puntaje mayor a la característica que más se asemeje a la cultura que actualmente vives en tu empresa.

1.A. Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás. *

Texto de respuesta corta

.....

1.B. Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar. *

Texto de respuesta corta

.....

1.C. Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros. *

Texto de respuesta corta

.....

1.D. Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer. *

Texto de respuesta corta

.....

Sección 3 de 3

PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (PREFERIDA)



Ahora llene nuevamente esta encuesta pero ya no pensando en cómo es la empresa sino pensando en como quisiera que fuera para que esta logre todos sus objetivos más ambiciosos y deseables. Anteriormente consideró la realidad actual, ahora ya no, **ahora piense en cómo quisiera que fuera**. Imagínese cómo necesitamos ser para cumplir todas las metas.

Se presentan SEIS DIMENSIONES: Características Dominantes, Líderes de la Organización, Estilo Gerencial, Unión en la Organización, Énfasis Estratégico, Criterio para el Éxito.

Cada dimensión tendrá cuatro características A, B, C, D y son estas características a las que debes asignarle un puntaje

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

En esta Sección debes dividir 100 puntos entre las Cuatro alternativas ($1.A + 1.B + 1.C + 1.D = 100$), según suceda en la ACTUALIDAD en tu empresa, es decir le darás un puntaje mayor a la característica que más se asemeje a la cultura que actualmente vives en tu empresa.

1.A. Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás. *

Texto de respuesta corta

1.B. Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar. *

Texto de respuesta corta

1.C. Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada a los logros. *

Texto de respuesta corta

1.D. Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer. *

Texto de respuesta corta