



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y  
HOTELERÍA

“Cultura y clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps del  
distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
Licenciada en Administración en Turismo y Hotelería

AUTORA

Rueda Villavicencio, Alicia Maribel

ASESORA

MBA. Vigo Gálvez, María de las Mercedes

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y DE CENTROS DE ESPARCIMIENTO

LIMA – PERÚ

**Año 2017**

## Página del jurado



-----  
Dra. Teresa Narváez Aranibar

**Presidente**



-----  
MBA. María de las Mercedes Vigo

Gálvez

**Secretario**



-----  
Mg. Walter Enrique Zúñiga

Porras

**Vocal**

## **Dedicatoria**

Ante todo, dedico este trabajo a Dios por guiarme e iluminarme en el camino y, por permitirme culminar esta investigación con éxito, aunque el camino para llegar hasta aquí no fue sencillo. También, a mis adorados padres y a mi mamita por su apoyo incondicional, su gran amor, su motivación y sus acertados consejos hacia mi persona. A mi familia por su comprensión y gran cariño y, finalmente pero no menos importante, a mi enamorado Jetson, por apoyarme a lograr mis sueños e impulsarme a seguir adelante. Quiero que sepan que este logro es gracias a ustedes.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi equipo de trabajo de la agencia de viajes Sudamerican Reps por darme la oportunidad de formar parte de la familia Sudamerican. Asimismo, quiero agradecer a mis docentes por haber aportado en mi desarrollo personal y profesional y, en esta oportunidad mi reconocimiento y agradecimiento a la MBA. María de las Mercedes Vigo Gálvez por su precisa, oportuna e instruida orientación y por su motivación hacia mi persona para lograr mis metas. Y, finalmente, quiero agradecer a todas las personas que no creyeron que lo lograría.

¡Gracias Totales!

### **Declaración de autenticidad**

Yo, Alicia Maribel Rueda Villavicencio con DNI N° 72668967, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración en Turismo y Hotelería, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente investigación son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 17 de julio del 2017.



---

**Alicia Maribel Rueda Villavicencio**

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la investigación titulada, “Cultura y clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración en Turismo y Hotelería.

La autora.

## Índice

|  | Pág. |
|--|------|
| Página del jurado.....   | ii   |
| Dedicatoria.....   | iii  |
| Agradecimiento.....  | iv   |
| Declaración de autenticidad.....   | v    |
| Presentación.....  | vi   |
| Resumen.....   | x    |
| Abstract.....  | xi   |
| I. Introducción.....   | 1    |
| 1.1. Problema de investigación.....  | 17   |
| 1.1.1. Problema general.....   | 17   |
| 1.1.2. Problemas específicos.....  | 17   |
| 1.2. Objetivos.....  | 17   |
| 1.2.1. Objetivo general.....   | 17   |
| 1.2.2. Objetivos específicos.....  | 17   |
| 1.3. Hipótesis.....  | 18   |
| 1.3.1. Hipótesis general.....  | 18   |
| 1.3.2. Hipótesis específicas.....  | 18   |
| II. Método.....  | 19   |
| 2.1. Diseño de investigación.....  | 19   |
| 2.2. Variables y definición operacional.....   | 20   |
| 2.3. Población.....  | 20   |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad..      | 21   |
| 2.4.1. Técnicas de recolección de datos.....   | 21   |
| 2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.....                                     | 21   |
| 2.4.3. Validez del instrumento de medición.....                                      | 21   |
| 2.4.4. Confiabilidad del instrumento de medición.....                                | 23   |
| 2.5. Método de análisis de datos.....  | 23   |
| 2.6. Aspectos Éticos.....  | 24   |
| III. Resultados.....   | 25   |
| 3.1. Resultados de encuestas y prueba de hipótesis.....                              | 25   |
| 3.1.1. Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos por variable.....         | 25   |
| 3.2.1. Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos por dimensión.....        | 26   |
| 3.3.1. Prueba de correlación rho de Spearman para el contraste de las hipótesis..... | 29   |
| IV. Discusión.....   | 33   |
| V. Conclusiones.....   | 38   |
| VI. Recomendaciones.....   | 40   |
| VII. Referencias.....  | 42   |
| Anexos.....  | 47   |

|   |    |
|---|----|
| Anexo A. Cuadro comparativo de respuestas obtenidas de la entrevista.....     | 47 |
| Anexo B. Marco muestral.....  | 48 |
| Anexo C. Matriz de Consistencia.....  | 49 |
| Anexo D. Cuestionario.....  | 50 |
| Anexo E. Informes de opinión de expertos del instrumento de investigación.... | 52 |
| Anexo F. Consentimiento informado.....  | 62 |
| Anexo G. Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos por pregunta...  | 63 |



## Índice de tablas

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Operacionalización de variables.....  | 20   |
| Tabla 2. Juicio de expertos.....   | 22   |
| Tabla 3. Validez del contenido por indicador.....                                    | 22   |
| Tabla 4. Alfa de Cronbach - cultura organizacional.....                              | 23   |
| Tabla 5. Alfa de Cronbach - clima organizacional.....                                | 23   |
| Tabla 6. Frecuencia estadística de la variable cultura organizacional.....           | 25   |
| Tabla 7. Frecuencia estadística de la variable clima organizacional.....             | 25   |
| Tabla 8. Frecuencia estadística de la dimensión artefactos.....                      | 26   |
| Tabla 9. Frecuencia estadística de la dimensión valores y creencias expuestas.....   | 26   |
| Tabla 10. Frecuencia estadística de la dimensión supuestos subyacentes.....          | 26   |
| Tabla 11. Frecuencia estadística de la dimensión estructura.....                     | 27   |
| Tabla 12. Frecuencia estadística de la dimensión estándares.....                     | 27   |
| Tabla 13. Frecuencia estadística de la dimensión responsabilidad.....                | 28   |
| Tabla 14. Frecuencia estadística de la dimensión reconocimiento.....                 | 28   |
| Tabla 15. Frecuencia estadística de la dimensión apoyo.....                          | 28   |
| Tabla 16. Frecuencia estadística de la dimensión compromiso.....                     | 29   |
| Tabla 17. Prueba rho de Spearman para el contraste de la hipótesis general.....      | 29   |
| Tabla 18. Prueba rho de Spearman para el contraste de la hipótesis específica 1..... | 30   |
| Tabla 19. Prueba rho de Spearman para el contraste de la hipótesis específica 2..... | 31   |
| Tabla 20. Prueba rho de Spearman para el contraste de la hipótesis específica 3..... | 32   |

## Resumen

La presente investigación tuvo el propósito de determinar la relación entre la cultura y el clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps. Asimismo, la población estuvo conformada por los 15 agentes de operaciones que laboran en la agencia, por lo cual la muestra fue censal al considerar a la totalidad de la población. El tipo de investigación fue descriptivo-correlacional y aplicada de diseño no-experimental de corte transversal. Para la validez del instrumento, se realizó la evaluación de juicio de expertos, el cual dio como valor promedio 80%, lo que significa que el instrumento es considerado Muy Bueno. Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó la Prueba de *Alfa de Cronbach*, el cual, para el cuestionario de cultura organizacional con 12 ítems arrojó un resultado de 0,768 el mismo que indica que el instrumento posee una fiabilidad buena. Y, para el cuestionario de clima organizacional con 17 ítems se obtuvo un resultado de 0,848 que indica que el instrumento posee una fiabilidad alta. El resultado de la hipótesis general de la investigación arrojó que, existe una muy buena correlación entre la cultura y clima organizacional. Por lo cual, se llegó a la conclusión general que la relación entre las variables es de forma directa, es decir, a medida que mejora la cultura organizacional, a su vez, mejora correlativamente el clima organizacional al interior de la organización. Asimismo, se subrayó que el gerente general debe definir la cultura organizacional para fomentar un proceso de cambio organizacional teniendo como premisa que una de las funciones de la gerencia es promover los cambios para la mejora de la organización, cuyo éxito en el desempeño está determinado por la definición de la cultura y el clima organizacional.

**Palabras clave:** cultura organizacional, clima organizacional, cambio organizacional.

## ***Abstract***

The present research had the purpose to determine the relationship between organizational culture and organizational climate at Sudamerican Reps travel agency. Also, the population was made up by the 15 operations agents who work in the travel agency, for which the sample was census to consider the entire population. The research type was correlational descriptive and applied with non-experimental cross-sectional design. For the validity of the instrument, the expert judgment evaluation was carried out, which gave an average value of 80%, which means that the instrument is considered Very Good. To measure the reliability of the instrument, the Cronbach Alpha Test was used, which for the organizational culture questionnaire with 12 items, was obtained a result of 0.768 which means that the instrument has a good reliability. And, for the 17-item organizational climate questionnaire, was obtained a result of 0.848 which means that the instrument has a high reliability. Therefore, it was generally concluded that the relationship between the variables is directly, that is, as the organizational culture improves, in turn, correlatively improves the organizational climate within the company. Also, it was stressed that the general manager should define the organizational culture to foster a process of organizational change based on the premise that one of the functions of management is to promote changes for the improvement of the organization whose success in performance is determined by the definition of culture and the organizational climate.

**Key words:** organizational culture, organizational climate, organizational change.

## I. Introducción

En el marco de las ciencias empresariales, el concepto de cultura se ha desarrollado a raíz de los estudios empíricos dentro del sector privado. El concepto de cultura se compone de símbolos, creencias, normas y valores compartidos por todos los integrantes del conjunto humano, esto otorga la cohesión necesaria para laborar en condiciones óptimas y de manera armónica para el alcance de las metas comunes.

La definición de cultura organizacional tuvo un desarrollo terminando los años 70's, Andrew M. Pettigrew en su libro titulado "*On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly*" indica que la variable de estudio, cultura organizacional es considerada un sistema conformado por conceptos aceptados socialmente, actuado por un conjunto de personas en un determinado tiempo (Pettigrew, 1979, p.p 574). Posteriormente, en la década de los ochenta, aparecieron varios autores que brindaron su aporte a los conceptos de cultura organizacional, siendo influenciados por el concepto anteriormente mencionado. Tal es el caso de Dandridge, Mitroff y Joyce que en el año de 1980 introdujeron la expresión "simbolismo organizacional", que hace alusión a que un estudio de la simbología traería consigo un entendimiento completo de la totalidad de elementos que conforman el sistema. En consecuencia, la investigación sobre cultura organizacional es mejor partiendo desde la manifestación de la totalidad de elementos que conforman la organización (Dandridge, Mitroff & Joyce, 1980).

Subsiguientemente, en el año de 1981 Schwartz y Davis afirmaron que la cultura organizacional es un modelo de dogmas y posibilidades que comparten los integrantes de un grupo. Esto genera normas que, a su vez, moldean la conducta y el comportamiento tanto de las personas como de los grupos dentro de la organización (Schwartz y Davis, 1981, p.p 33). Este concepto fue profundizado por Barney que, en el año de 1986, indica que existe la posibilidad de que la cultura organizacional se convierta en el valor agregado para la organización (Barney, 1986). Después de dos años, Schein manifestó que una buena cultura organizacional necesita de un grupo determinado de individuos interactuando entre ellos para alcanzar alguna meta ya propuesta. Por ello, Schein define a la cultura organizacional como el modelo de presunciones básicas que un conjunto de

personas ha ido desarrollando durante la evolución del aprendizaje para hallar las soluciones a sus complicaciones de adaptación externa e integración interna que resultaron funcionar correctamente al punto de ser aceptadas como una solución válida, por lo tanto, serán enseñadas a nuevos integrantes del equipo como la forma correcta de actuar ante estos problemas (Schein, 1983).

De la misma forma, en el año de 1996, Deninson menciona que el significado de cultura es fijado por la socialización de una diversidad de grupos que se reúnen en su centro de labores (Deninson, 1996). Ya en el siglo XXI, se encuentra a Leite que en el año 2009 cita a Azevedo (2007), refiriéndose acerca de la cultura organizacional como un singular agente que muestra la disimilitud entre compañías sostenibles, por la dificultad, excepcionalidad y el secreto manejado, lo que origina que no existan imitaciones o réplicas. (Leite, 2009). En ese sentido, luego de exponer los primeros conceptos acerca de la cultura organizacional se puede colegir que para entender las expresiones culturales y posibilitar a directivos que tomen disposiciones eficaces para el beneficio de la organización es necesario tener claro el concepto de cultura organizacional y lo que esto conlleva.

La cultura organizacional es un componente relevante en las empresas que se expresa mediante el clima organizacional, el cual se refiere al comportamiento de los colaboradores y los directivos al interior de la empresa. Si bien es cierto que, de la cultura organizacional se desprende el tema de clima organizacional muchas personas suelen confundir ambos términos. Dado que el clima organizacional hace referencia al sentir de las personas acerca de uno o más juicios en un instante específico, puesto que, la cultura se refiere a las creencias, presunciones y valores de la empresa.

Para entender mejor la diferencia entre ambos conceptos, se detalla una secuencia de conceptos relacionados al clima organizacional dentro la organización. A mediados del siglo XX, se llevaron a cabo los primeros estudios relacionados al clima. Uno de sus representantes fue Kurt Lewin que llamó, en ese entonces, al clima organizacional con el término “atmósfera psicológica”. Lewin indicaba que el clima organizacional era “una realidad experimental, medible y

transformable, en donde la empresa en sí, sería vista desde el enfoque sistemático” (como se cita en Sosa, 2004, p. 15).

Luego, en el año de 1939 Letwin, Lippit y White elaboraron un ensayo que les aprobaría estudiar las repercusiones de los diversos tipos de liderazgo tenían sobre el clima. Llegando a la conclusión que estos tipos de liderazgo generaban distintas atmósferas (Betzhold, 2006). Posteriormente, Litwin y Stringer (1968) propusieron un modelo de estudio “Motivación y clima organizacional” el cual fue un experimento donde se quería medir aquellos elementos del ambiente que incidían en la motivación a través de un conjunto de dimensiones que puedan ser medidas y que conformen el clima organizacional como un todo.

Ya en el siglo XXI, Stringer cambia el modelo de estudio publicado junto con Litwin y publicó en su libro “Clima organizacional” un modelo que precisa que “el clima organizacional son los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización” (Stringer, 2002, p. 17). Para lograr la medición del clima organizacional dentro de la organización es recomendable utilizar el modelo de clima organizacional propuesto por Stringer ya que, si nos referimos a las apreciaciones sobre el clima, la medición se realizará mediante la aplicación de cuestionarios.

Partiendo de los conceptos anteriormente expuestos, lo que se pretende con el presente estudio es resaltar la importancia de la cultura y clima organizacional para el logro de objetivos y la dirección de la organización hacia el éxito. En este caso, aplicado a la agencia de viajes Sudamerican Reps, entidad que se dedica a la elaboración y producción de paquetes turísticos, así como el asesoramiento a los clientes para la adquisición de un servicio turístico.

Por consiguiente, definidos los conceptos de cultura y clima organizacional, es necesario hacer una revisión a los **trabajos previos** que dieron pie a la presente investigación. Se tomó en primer lugar a Egoavil (2014) con su investigación titulada “Cultura organizacional y calidad de servicio del restaurante Café-Bar Sofá Lima - 2014” de la Universidad César Vallejo, tesis para obtener el título profesional de

Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería. El problema de investigación fue ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en el restaurante café-bar sofá? Asimismo, el objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en el restaurante café-bar sofá. La metodología que se aplicó en este estudio fue de enfoque cuantitativo. La investigación realizada fue de tipo correlacional-descriptiva. El resultado obtenido de esta investigación fue que si existe relación entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en el restaurante café-bar sofá.

En segundo lugar, se revisó el estudio de Huamán (2014) titulado “Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del hotel de 4 estrellas La Princesa – Lince, 2014” de la Universidad César Vallejo, tesis para obtener el título profesional de Licenciado de Administración en Turismo y Hotelería. El problema de investigación fue ¿Qué relación existe entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del hotel de 4 estrellas La Princesa? El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño laboral de los trabajadores del hotel de 4 estrellas La Princesa. La metodología que se aplicó en este estudio fue de enfoque cuantitativo. Esta investigación fue de tipo correlacional. Se llegó a la conclusión que existe una fuerte relación positiva entre las dos variables de estudio.

De igual modo, se consideró la investigación de García (2015) titulada “Relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Grupo García Toledo SAC, Arequipa 2015” de la Universidad Católica de Santa María, tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. El problema de investigación fue ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Grupo García Toledo SAC? El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Grupo García Toledo SAC. La metodología de la investigación fue de enfoque cuantitativo. El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional. El estudio

concluyó que, si existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, y que esto se debe al respeto por el colaborador.

Asimismo, se tomó el estudio de Lapa (2014) titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia de viajes American Reps, Miraflores-2014”, de la Universidad César Vallejo, tesis para obtener el título de Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería. El problema de investigación fue ¿Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia de viajes American Reps, Miraflores? El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia de viajes American Reps, Miraflores. La metodología que se empleó para la elaboración de estudio tuvo relación al enfoque cuantitativo. La investigación que se realizó en este estudio fue de tipo descriptiva-correlacional. El resultado obtenido de esta investigación fue que existe correlación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia de viajes American Reps.

Además, se tuvo en cuenta la investigación de Quinto (2012) titulada “Clima organizacional de las agencias de viajes minoristas en los distritos de Los Olivos y S.M.P.”, de la Universidad César Vallejo, tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería. El problema de investigación fue ¿Cuáles son los elementos para optimizar el clima organizacional, y establecer los elementos que afectan al clima organizacional en las agencias minoristas de Los Olivos y S.M.P.? El objetivo de la investigación fue establecer los elementos para optimizar el clima organizacional, y establecer los elementos que afectan al clima organizacional en las agencias minoristas de Los Olivos y S.M.P. El método utilizado para el desarrollo de este estudio fue el método inductivo y deductivo. El tipo de investigación fue descriptiva de corte transversal no experimental. La conclusión fue que la autonomía, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales son elementos que optimizan el clima y la deficiente motivación; la falta de equidad y la remuneración determinada son dañinas.

Posteriormente, se revisó el estudio de Sánchez (2014) “Clima organizacional y calidad de servicio en el hotel Casa Andina Private Collection – del



distrito de Miraflores, Lima 2014”, de la Universidad César Vallejo, tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería. El problema del trabajo de investigación fue ¿Existe relación entre el clima organizacional y la calidad de servicio en el hotel Casa Andina Private Collection? El objetivo principal de estudio fue determinar qué relación existe entre dichas variables aplicadas en el hotel Casa Andina Private Collection. La metodología que se empleó tuvo relación al enfoque cuantitativo. La investigación que se realizó en este trabajo fue de tipo descriptiva-correlacional. Los resultados que se obtuvieron arrojaron que existe relación directa entre el clima organizacional y la calidad de servicio en el hotel Casa Andina Private Collection.

Por otro lado, se tomó en cuenta la investigación de Marroquín y Pérez (2011) titulada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King” de la Universidad San Carlos de Guatemala, tesis para obtener el título de Psicóloga. El problema de investigación fue ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King? El objetivo general del estudio fue describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King. El estudio realizado fue de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal. Los resultados del estudio arrojaron que la mayoría de los trabajadores sienten que pueden realizar su trabajo con total libertad, sienten que la organización se preocupa tanto en su desarrollo profesional como personal, se sienten recompensados y, por ende, se sienten satisfechos dentro de la organización mejorando su desempeño laboral.

De igual forma, se tomó la investigación de Morán (2015) titulada “Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa”, Universidad Rafael Landívar, tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional. El problema de investigación fue ¿Cómo percibe el clima organizacional el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa? El objetivo general de la investigación fue conocer la percepción del clima organizacional del personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa, y con esto conocer los niveles de satisfacción o insatisfacción existente. El tipo de

investigación fue descriptiva. El resultado fue que la percepción del clima organizacional del personal es favorable, ya que la opinión que tienen los empleados sobre los indicadores que determinan el clima organizacional son positivos.

También, se encontró a Pérez y Sabia (2013) con su investigación titulada “Influencia de la capacitación laboral y evaluación de desempeño en el clima organizacional de hoteles 4 estrellas de Mar del Plata”, Universidad Nacional Mar del Plata, tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología Laboral. El problema de investigación fue ¿Cuál es la realidad actual de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Mar del Plata, en relación a las prácticas de recursos humanos, capacitación laboral y evaluación de desempeño, y cómo influyen éstas, en el clima organizacional? El objetivo del trabajo de investigación fue identificar la realidad actual de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Mar del Plata, en relación a las prácticas de recursos humanos, capacitación laboral y evaluación de desempeño, y cómo influyen éstas, en el clima organizacional. La investigación fue de tipo explicativa de corte transversal. La conclusión a la que se llegó fue que se debe mejorar algunas dimensiones que determinan el clima organizacional para poder tener un ambiente óptimo de trabajo.

Del mismo modo, se tuvo en cuenta a Ramos (2012) con su estudio titulado “Diagnóstico de clima organizacional en la empresa Global Marketing Corporation”, de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, tesis para obtener el grado de Especialista en Desarrollo Organizacional. El problema de investigación fue ¿Cuál es la percepción de los empleados de GMC en relación a las dimensiones que conforman el clima organizacional? El objetivo general de este estudio fue evaluar la apreciación que tienen los colaboradores acerca de la empresa Global Marketing Corporation y su clima organizacional. La investigación es aplicada y evaluativa ya que permite recopilar información. Los resultados obtenidos de este estudio fueron que existe una buena apreciación del clima organizacional de la organización desde el punto de vista de los colaboradores, pero que ciertas dimensiones como el conflicto, el riesgo, la recompensa y la responsabilidad son dimensiones que deben ser atendidas para su mejora.

Después, se tomó la investigación de Garza (2010) titulada “El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas”, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, tesis para obtener el título profesional de Maestro en Dirección Empresarial con Énfasis en Recursos Humanos. El problema de investigación fue ¿Cómo se caracterizan las dimensiones del clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en el estado de Tamaulipas? El objetivo general fue analizar el clima organizacional proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva-correlacional, de corte transversal con diseño no-experimental. Se concluyó que el ambiente de trabajo que se percibe en la unidad de análisis en términos generales es neutral.

Por último, se tomó la investigación bibliográfica de Arriola, Salas & Bernabé (2011) titulado “El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional”, de la Revista de Ciencias Estratégicas, Medellín, Colombia. El problema de investigación fue ¿Es el clima organizacional una manifestación objetiva de la cultura organizacional? El estudio tuvo como finalidad definir la relación entre la cultura y clima organizacional y, verificar si el clima organizacional se puede verificar como una manifestación objetiva de la cultura organizacional. El estudio utilizó como instrumento la aplicación de un inventario para la medición del clima y la cultura. La conclusión de estudio fue que el clima se puede considerar una manifestación objetiva de la cultura después de análisis de correlación y regresión.

Llegado a este punto, de poseer elementos para lograr entender y evaluar los resultados de la investigación, se describe la **justificación** del presente estudio, el cual se compone de tres partes para un mejor entendimiento del propósito de la investigación.

Justificación teórica, la presente investigación se basó en el modelo de cultura organizacional de Edgar Schein, que desarrolla esta variable a través de tres dimensiones: a. artefactos, b. valores y creencias; y, c. supuestos subyacentes. Y el modelo de clima organizacional de Stringer, el cual lo desarrolla a través de

seis dimensiones: a. estructura, b. estándares, c. responsabilidad, d. reconocimiento, e. apoyo y f. compromiso. Asimismo, el conocimiento teórico permite desarrollar de manera creativa alternativas para hacer que el clima organizacional mejore mediante el establecimiento de una óptima cultura organizacional en la organización y, lograr un ambiente laboral estable, el cual motive a los colaboradores y directivos a que se sientan identificados con la empresa y se logre el posicionamiento estratégico en el mercado y en la mente de los consumidores.

Justificación práctica, el aporte del presente estudio se da a través de las recomendaciones realizadas, las cuales se expresan precisamente en la implantación de una óptima cultura organizacional y el mejoramiento del clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps.

Justificación metodológica, el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación, se lleva a cabo efectuando las técnicas de investigación pertinentes respecto al tema de análisis, como lo son: a. los cuestionarios, referidos a la cultura y clima organizacional; b. la tabulación de datos que nos facilite cuantificar los datos recolectados y por ende, medir la relación que tiene la cultura y el clima organizacional; los cuáles permitirán describir la problemática actual y con mayor importancia brindar una solución que facilite la expresión de los resultados obtenidos en esta investigación.

Precisados la justificación teórica, práctica y metodológica de la investigación, es necesario explicar en forma detallada las **teorías relacionadas al tema** de investigación. En los principales conocimientos que existen con respecto a la variable “cultura organizacional”, se encuentra a Ouchi (1993) que por su parte afirma que, la cultura puede ser sucedida, es decir, heredada; asimismo, presenta un modelo el cual está constituido por una pirámide que se divide en tres niveles: a. artefactos, b. creencias y, c. valores. El nivel que se ubica en la cúspide está conformado por los artefactos que alude al comportamiento de los individuos y lo compara con un iceberg; indicando que la punta del iceberg, es decir, lo que se ve es lo mismo que en las compañías, el nivel intermedio, se localizan las creencias que tienen como base el modelo causa – efecto; y en el nivel inferior se ubican los

valores que tienen mayor influencia e importancia y a su vez, que tienen menor tangibilidad, y que se organizan en tradicionales y modernos (Moncaleano, 2002).

Por otra parte, se encuentra Gagliardi (1990) con su estudio titulado “Símbolos y artefactos” que indica que los artefactos representan el elemento más concreto de la cultura, pueden ser tangibles o intangibles. Sin embargo, se muestra que no existen muchas investigaciones que relacionen los artefactos, a manera de ejemplo, de relacionar la arquitectura o estructura de la organización con el clima organizacional. Asimismo, se tomó en cuenta a Hofstede (1991) es otro autor destacado en el tema sobre cultura organizacional que propone que son cinco los elementos involucrados dentro del proceso del modelo de cultura: a. valores, b. rituales, c. práctica, d. héroes y, e. símbolos. Hofstede indica que los símbolos son las manifestaciones superficiales y los valores son las expresiones profundas de la cultura.

Otro autor que se destaca en lo que concierne a cultura organizacional es Ribes (2000), él indica que las organizaciones son como un ser grupal y, los individuos como ser individual y asevera que el ser grupal es semejante al ser individual. Ribes define a la cultura organizacional como una actividad integrada de seres que comparten una misma reflexión de ser y de actuar. Afirma que el ser individual es la persona sin muchas condiciones, más perfecta, con la capacidad de trascender y proyectarse fuera de sí mismo. Y que el ser grupal posee a. reminiscencia, b. comprensión, c. afán, d. emotividad, e. motivaciones, f. ética, g. causa, entre otros. Cualidades que son semejantes a las que posee el ser individual pero que no forman parte sino fachada de una realidad única. Ribes precisa en su modelo sobre cultura de la organización que los elementos de cultura de los seres grupales son: las pautas de comportamiento, los medios, las querencias y las creencias. Asimismo, Ribes asevera que la cultura organizacional debe poseer dos propiedades: la consistencia y la coherencia.

Si bien, los autores anteriormente mencionados describen a la cultura organizacional ya sea como un conjunto de propiedades consistentes y coherentes, o como una agrupación de símbolos y valores. Cabe resaltar que, Ouchi indica que la cultura organizacional puede ser traspasada de generación en generación y que

esta se divide en una pirámide que consta de tres niveles, sin embargo, existe otro autor que afirma que la cultura organizacional es aprendida, este autor es Edgar Schein e indica lo siguiente:

Cultura organizacional, modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988, p. 24).

Este concepto, anteriormente citado, fue propuesto por Edgar Schein (1988) en su obra “La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica” donde define a la cultura como un modelo que se desarrolla en un conjunto de individuos que debe ir aprendiendo a adaptarse a su medio ante ciertas situaciones e integrarse en el ámbito interno, y que éstos hayan influido de cierta manera como para ser considerados válidos y, que dicho comportamiento sea enseñado a los integrantes nuevos como la manera correcta de pensar, sentir y actuar ante ciertos problemas.

Además, este se divide en tres niveles: a. artefactos, son lo que se puede ver o notar al interior de una organización referente a la estructura y los procesos perceptibles. Son visibles y palpables, y permiten analizar la cultura organizacional de la compañía. Esto está compuesto por la tecnología, arte, conducta y espacios. Como, por ejemplo: el uniformar a los colaboradores; b. valores y creencias expuestas, este nivel conlleva todo lo que se refiere a la misión, visión, valores y política de la empresa. En esta dimensión se encuentran las estrategias, metas, filosofía y valores. Los valores son los que inciden directamente sobre el comportamiento de los colaboradores. Por ejemplo: los estándares de calidad; y c. supuestos subyacentes, son como la constitución de la organización, no pueden ser cambiados, alterados, modificados o cuestionados. Los supuestos subyacentes son considerados como el campo de defensa para la organización, en este nivel podemos ubicar a las percepciones, creencias, sentimientos y pensamientos que de forma inconsciente son adoptados y tomados como verdaderos por los integrantes de la institución.

Asimismo, Schein llega a la conclusión que los aportes de la cultura organizacional hacia la organización son: reducir el estrés que todo individuo pasa ante determinadas situaciones que no se pueden manejar fácilmente. La cultura organizacional les otorga ciertas herramientas a los integrantes de una organización que los induce a la orientación para poder desarrollar sus actividades ante la sobrecarga de estímulos que se les presenta día a día. Es por ello, que éste sistema de cultura organizacional permite bajar los niveles de sobrecarga que se tiene al realizar sus actividades.

Por otro lado, se hace un contraste entre las teorías sobre la cultura organizacional de Ouchi y Schein, en donde se puede colegir que el mejor modelo teórico para ser aplicado a la realidad sería el modelo que presenta Edgar Schein. Esto se debe a que Ouchi afirma que la cultura organizacional puede ser heredada, es decir, que pasa de generación en generación. No obstante, Schein asevera que la cultura organizacional es aprendida, es decir, que para un problema determinado los colaboradores buscan la manera adecuada de brindar una solución, una vez encontrado la solución si ese mismo problema situacional se vuelve a presentar, éstos ya conocen la manera de solucionarlo; por ende, este proceder se convertiría en una norma, algo ya arraigado a la cultura de la organización. Es por ello que, si un nuevo empleado ingresa a trabajar a dicha organización, éste tendría que aprender las normas y políticas que se rigen en la organización, a pesar de que éste ya tenga experiencia en sus anteriores centros laborales, tendrá la necesidad de adaptarse al ambiente laboral que se da en la nueva empresa donde trabaja. Por consiguiente, la cultura organizacional es aprendida, así como lo asevera Schein ya que un individuo al ingresar a una nueva empresa siempre entra a una etapa de incorporación, establecimiento, ajuste y finalmente, compromiso con la organización para que éste nuevo colaborador se sienta parte de la misma.

Del mismo modo, se presenta algunos conceptos sobre la segunda variable “clima organizacional”, definidos por diversos autores. Entre ellos, se encuentran Brow y Moberg (1990) en su libro titulado “Comportamiento organizacional” definen al clima organizacional como un conglomerado de factores del ámbito interno tal y como aprecian los integrantes de la organización. Asimismo, Chiavenato (2009) indica que el clima organizacional es la característica del entorno que pueden

apreciar los integrantes de la organización e incide de manera directa en su conducta. Asimismo, el arquetipo de clima organizacional que proponen Litwin y Stringer (1968) fue un experimento donde se quería medir aquellos elementos del ambiente que incidían en la motivación a través de un conjunto de dimensiones que puedan ser medidos y que conformen el clima organizacional como un todo. A dicho estudio lo llamaron “Motivación y clima organizacional” el cual, quería comprobar el grado de influencia que el clima de la organización tenía sobre la motivación y el comportamiento de los integrantes de la institución. Litwin y Stringer intentaron establecer las dimensiones del clima organizacional y con el objetivo de medir la variable de estudio elaboraron un instrumento de treinta y uno ítems que le diera confiabilidad y validez. Las dimensiones que utilizaron para medir al clima organizacional son: conflicto e identidad, estructura, estándares, responsabilidad, apoyo, recompensa, calor y riesgo.

Posteriormente, Stringer (2002) modifica la teoría publicada en su estudio de la “Motivación y clima organizacional” que desarrolló junto a Litwin y publicó en su libro “Clima organizacional” un modelo que no sea tan riguroso en el aspecto académico y que pueda ser llevado a la práctica con facilidad. Precisa al clima organizacional como los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización” (Stringer, 2002, p. 17).

El modelo propuesto por Stringer (2002) en su libro “Clima organizacional” concluyó que la variable de estudio, en este caso, el clima organizacional puede ser medido a través de seis dimensiones, las cuales son: a. estructura, se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre la constitución de la empresa y el desarrollo de sus roles y obligaciones; b. estándares, se refiere a la percepción que tienen los trabajadores respecto de la normatividad aplicada en la empresa y su grado de orgullo al tener un buen desempeño; c. responsabilidad, se refiere a la sensación que tienen los colaboradores de tomar sus propias decisiones y por ende, ser sus propios jefes; d. reconocimiento, se refiere a lo que sienten los colaboradores que son recompensados por una labor bien hecha; e. apoyo, se refiere a la percepción de los trabajadores de sentirse respaldados y la ayuda mutua



entre colaboradores y; f. compromiso, refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Posteriormente, se halla a Moran y Volkwein (1992) quienes indican que, el clima organizacional es un elemento permanente en la organización, el cual la diferencia de otras organizaciones y, al mismo tiempo, expone la normativa y las actitudes que determinan la cultura organizacional dentro de la empresa. Es decir, que el clima organizacional posee una considerable relación con la definición de la cultura organizacional de cualquier entidad (Salaiza y Díaz, 2013, p.7). De igual manera, se encuentra a Schneider (2000) quien asevera que “los individuos al experimentar la cultura en dos niveles: a. valores y, b. artefactos; construyen la percepción del clima que se da en la organización” (Arriola, Salas & Bernabé, 2011). Por lo cual se entiende que, los miembros de la organización al desarrollar los valores y creencias expuestas, a causa de la interacción y las relaciones interpersonales dentro de la organización, logran desarrollar la percepción del clima en la institución.

Asimismo, se toma en cuenta a Ramírez (1998) el mismo que indica que, los elementos culturales se instauran como uno de los factores que determinan el clima laboral dentro de la organización. Estos elementos permiten impulsar o no, las habilidades de los directivos como la de los trabajadores, tomando a los patrones culturales como posibles medios para generar el cambio en la empresa, que si son gestionados de la manera correcta permitirá la adaptación de la organización y su consecuente éxito, logrando así su supervivencia y perdurabilidad. Y, por ende, la cultura sería considerada como la base en la cual se desarrollan todos los proyectos y actividades y, de la cual se derivan las relaciones con la tecnología, el comercio, el clima organizacional, la competitividad y los resultados económicos de la organización (Azuero, 2016, p.50).

Con los conceptos anteriormente mencionados, se analiza el entorno internacional, nacional y local de nuestras variables de estudio. A nivel internacional se encuentra la Agencia de Viajes y Turismo Aviatur S.A. que fue fundada el 06 de febrero de 1957 a cargo del señor Víctor Bessudo. Esta agencia de viajes y turismo

inició sus operaciones con cinco funcionarios, y la oficina central se ubicó en la ciudad de Santa Fe de Bogotá. Actualmente, ésta agencia de viajes y turismo, está localizada en 27 departamentos del país vecino Colombia. Esto gracias a su cultura y clima organizacional y, al buen direccionamiento de los esfuerzos para el logro de objetivos.

La cultura organizacional de la agencia de viajes y turismo Aviatur está compuesto por sus objetivos, misión, visión y valores corporativos. Su objetivo es la búsqueda constante de la excelencia en cuanto al servicio brindado a los clientes. Su misión es que conforman un equipo humano con estándares de calidad altos que realizan todas sus actividades pensando en la satisfacción y bienestar del cliente, proveedores y colaboradores. Ofrecen la excelencia de los productos buscando lograr un estándar óptimo de servicio que les permita crecer tanto individual como colectivamente. Su visión es ser reconocida por su interés en tratar de conseguir una atención personalizada y calidad para con sus clientes a través de sus productos y servicios ofrecidos. Asimismo, ser innovadores, pioneros y estar a la vanguardia con los avances tecnológicos que se van dando en la actualidad. Sus valores corporativos son confidencialidad, responsabilidad, respeto, compañerismo y estándares éticos muy altos. Además, cuentan con una Política de Desarrollo y Plan de Carrera, que se compromete con el desarrollo de sus colaboradores, garantizándoles las condiciones de igualdad de oportunidades.

A nivel nacional está la agencia de viajes y turismo Cóndor Travel, fundada en 1977 por visionarios que decidieron apostar por la creación de una empresa turística, a pesar de que el entorno externo no era favorable. Cóndor Travel cuenta, actualmente, con una red regional en Sudamérica, ubicándose en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador y Perú. La agencia cuenta con más de 37 años de operaciones en el rubro turístico, su personal está en capacitación constante. También, brinda un servicio seguro y confiable, el desarrollo de productos innovadores y diferenciados para la necesidad del cliente. La cultura organizacional de la agencia de viajes Cóndor Travel está compuesta por la misión, visión y los valores organizacionales. Su misión, aportar al desarrollo de un turismo sostenible, mediante experiencias de viajes que sobrepasen las expectativas, con base en la calidad de servicio, profesionalismo y atención al detalle. Su visión, ser la compañía

que lidere en innovación y calidad de los servicios turísticos, reconocida por su compromiso de responsabilidad social y ambiental. Sus valores organizacionales, la calidad de servicio, la confianza, el profesionalismo y la responsabilidad.

A nivel local se encuentra la agencia de viajes y turismo Sudamerican Reps que nació en Lima el 08 de agosto del 2014. El propósito de la creación de la agencia Sudamerican Reps fue para convertirse en el tour operador líder en el mercado ofreciendo un turismo no convencional de manera sostenible. Su servicio es respaldado por sus profesionales idóneos y la oferta de servicios especializados. Sudamerican Reps, cuenta con una cultura y clima organizacional conformadas por su misión, visión y valores corporativos. La misión de Sudamerican Reps es ofertar servicios diferenciados a través de la creación de nuevas rutas, apoyándose en sus profesionales idóneos y el desarrollo sostenible teniendo como base la eficiencia, eficacia y efectividad en sus actividades. Su visión, ser reconocidos como el tour operador líder en el desarrollo de turismo no convencional de manera sostenible a nivel nacional, respetando las costumbres y trabajando con las diferentes comunidades y a su vez que permita otorgar a los clientes la garantía de un servicio de calidad. Sus valores corporativos son el respeto, liderazgo, igualdad, generosidad y trabajo en equipo.

En ese sentido, se procede a describir la **realidad problemática** la cual se realiza a través de una entrevista, que fue aplicada al gerente general de la empresa y, a una agente de operaciones en la agencia de viajes Sudamerican Reps que lleva laborando dentro de la organización un año. (Ver anexo A)

Se hace un contraste con las respuestas obtenidas de la entrevista aplicada al gerente general de Sudamerican Reps y a una agente de operaciones de la misma, que se plasma en el cuadro comparativo de las respuestas obtenidas de la entrevista del anexo A, en donde se puede observar que existen discrepancias en los puntos de vista de ambos. En el aspecto de estrategias y dirección se ve una clara diferencia y, con respecto a la motivación del personal y compromiso de los colaboradores; asimismo, se indica que no cuentan con herramientas para desarrollar su trabajo con total libertad. Además, se notó que poseen ciertos problemas en el manejo de conflictos dentro de la organización. Y finalmente, se

menciona que se debe mejorar la infraestructura física y tecnológica, así como, definir mejor la cultura y clima organizacional de la empresa.

## **1.1. Problema de investigación**

### **1.1.1. Problema General.**

¿Qué relación existe entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?

### **1.1.2. Problemas Específicos.**

¿Qué relación existe entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?

¿Qué relación existe entre los valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?

¿Qué relación existe entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General.**

Determinar la relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

Determinar la relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Determinar la relación entre valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Determinar la relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

### **1.3. Hipótesis**

#### **1.3.1. Hipótesis General.**

Existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

#### **1.3.2. Hipótesis Específicas.**

Existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Existe relación entre valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

## **II. Método**

### **2.1. Diseño de investigación**

El diseño de investigación “es la determinación de las estrategias y procedimientos que se seguirán para dar respuestas al problema y comprobar las hipótesis, manejando las dificultades que se encuentran a lo largo del proceso de investigación” (Monje, 2011, p.24). Asimismo, de acuerdo con Salkind (1998) la investigación descriptiva es aquella donde “se describen particularidades o rasgos propios del objeto de estudio” como se cita en Bernal, 2010, p. 113).

Además, según Salkind (1998) “la investigación correlacional tiene como finalidad exponer la relación entre las variables de estudio o sus resultados” (como se cita en Bernal, 2010, p. 114). Acorde con Vargas (2009) la investigación aplicada es “la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina” (Vargas, 2009, p.59).

Aparte, la investigación no experimental es “un estudio realizado sin manipular deliberadamente los datos de las variables de estudio y, en los que solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente ser analizados” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.149). Más aún, según Briones (1985) la investigación de corte transversal “es una especie de fotografía instantánea, en la cual se obtiene información del fenómeno objeto de estudio” (como se cita en Bernal, 2010, p. 118). Por ende, la presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional porque se describe los fenómenos que presentar las variables de estudio en su estado natural, así como, estudiar la relación entre ambos fenómenos organizacionales. Es no experimental-aplicada de corte transversal, porque su objetivo es “explicar las variables, analizar su influencia y relación en un tiempo determinado.

## 2.2. Variables y definición operacional

Tabla 1.  
Operacionalización de las variables cultura y clima organizacional.

| VARIABLE               | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES                   | INDICADORES   | ESCALA           | RANGO                    |
|------------------------|---|--|-------------------------------|---|------------------|--------------------------|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | "Cultura organizacional, modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (Schein, E., 1988, p. 24). | La variable cultura organizacional será medida mediante un cuestionario. El teórico presenta dimensiones, y en consideración se adoptará las siguientes: artefactos, valores y creencias expuestas y, supuestos subyacentes. A su vez presenta los indicadores que se mencionarán a continuación.        | ARTEFACTOS                    | Tecnología<br>Arte<br>Conducta<br>Espacios<br>Estrategia              | Ordinal – Likert | Malo<br>Regular<br>Bueno |
|                        |   |  | VALORES Y CREENCIAS EXPUESTAS | Meta<br>Filosofía<br>Valores<br>Creencia<br>Percepción<br>Pensamiento |                  |                          |
|                        |   |  | SUPUESTOS SUBYACENTES         | Sentimiento   | Ordinal – Likert |                          |
| CLIMA ORGANIZACIONAL   | "Clima Organizacional son los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización" (Stringer, 2002, p. 17).   | El variable clima organizacional será medida mediante un cuestionario. El teórico presenta dimensiones, y en consideración se adoptará las siguientes: estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso. A su vez presenta los indicadores que se mencionarán a continuación. | ESTRUCTURA                    | Percepción<br>Organización<br>Roles                                   | Ordinal – Likert |                          |
|                        |   |  | ESTÁNDARES                    | Responsabilidades<br>Rendimiento<br>Grado de Orgullo                  |                  |                          |
|                        |   |  | RESPONSABILIDAD               | Autonomía<br>Decisión   | Ordinal – Likert |                          |
|                        |   |  | RECONOCIMIENTO                | Recompensa<br>Estímulo  | Ordinal – Likert |                          |
|                        |   |  | APOYO                         | Confianza<br>Ayuda Mutua  | Ordinal – Likert |                          |
|                        |   |  | COMPROMISO                    | Pertenencia   | Ordinal – Likert |                          |

**Nota:** Tomado de Manual de Proyecto de Investigación, por la Universidad César Vallejo, 2016. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.

## 2.3. Población

La población o universo es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.174). Asimismo, la muestra censal es aquella que abarca la totalidad de la población. Esta clase de método es utilizado cuando se requiere tener en conocimiento todas las opiniones de los miembros del objeto de estudio o cuando se tiene fácil acceso a una base de datos, no obstante, los costos de implementación de este tipo de método pueden ser muy elevados (Hayes, 1999, p.81). Por lo tanto, la presente investigación estará conformada por los **15 agentes**

de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador en el periodo 2017-I.

Respectivamente, el marco muestral según Bernal (2010) es una lista de donde se extrae las unidades de análisis en la población y, de donde se toman los sujetos u objetos de estudio” (Bernal, 2010, p.161). Es por ello que, el marco muestral de la investigación, está compuesta por los 15 agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps. (Ver anexo B)

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos.**

#### ***Encuesta.***

La encuesta es una “entrevista con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado” (Malhotra, 2008, p.122). Por consiguiente, la investigación utilizó como técnica de recolección de datos a la encuesta a través de la aplicación de un cuestionario de cultura organizacional compuesto por 12 ítems, como de clima organizacional compuesto por 17 ítems.

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

En la presente investigación, el instrumento que se utilizó fue el cuestionario elaborado por el investigador, con el propósito de conseguir datos cuantitativos acerca de las variables de estudio “Cultura y clima organizacional” y de cada una de las dimensiones señaladas en la matriz de consistencia. (Ver anexo C)

El cuestionario que se elaboró fue con la escala de likert, que tuvo como categoría de respuesta: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo/ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). (Ver anexo D)

### **2.4.3. Validez del instrumento de medición.**

La validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.200). Es por ello que, para la validez del instrumento, se tuvo en cuenta la validez del contenido, que se realizó con cada uno de los datos obtenidos en la tabla de evaluación de los juicios de expertos, así como, el método de promedio. En la presente investigación el



instrumento fue validado por cinco expertos de la UCV. Para mejor ilustración (ver tabla 2)

Tabla 2.

*Juicio de expertos*

| Nº              | EXPERTOS   | INSTITUCIÓN               | VALORACIÓN DE LA APLICABILIDAD |
|-----------------|--|---------------------------|--------------------------------|
| 01              | MBA. María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez | Universidad César Vallejo | 95%                            |
| 02              | Mg Sc. Samanta Hilda Calle Ruíz                  | Universidad César Vallejo | 95%                            |
| 03              | Mg. Karina Enríquez Gamarra                      | Universidad César Vallejo | 65%                            |
| 04              | Dr. Sabino Muñoz Ledesma                         | Universidad César Vallejo | 70%                            |
| 05              | Mg. Luz Irene Asencio Reyes                      | Universidad César Vallejo | 75%                            |
| <b>PROMEDIO</b> |  |                           | 80%                            |

**Nota:** Tomado de Manual de Proyecto de Investigación, por la Universidad César Vallejo, 2016. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.

Con respecto, al “Informe de opinión de juicio de expertos del instrumento de investigación” (ver anexo E), se procesó los datos para cada uno de los expertos, y se consiguió la sumatoria de criterios para luego aplicar la siguiente fórmula:

$$P = \frac{4000}{50} = 80$$

Al aplicar la formula, el resultado de los promedios del juicio de expertos para la validez del instrumento de investigación dio 80%, lo que significa que el instrumento es considerado *Muy Bueno*.

Tabla 3.

*Validez del contenido por indicador*

|             | VALIDADORES     | MBA. María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez | Mg. Sc. Samanta Hilda Calle Ruíz | Mg. Karina Enríquez Gamarra | Dr. Sabino Muñoz Ledesma | Mg. Luz Irene Asencio Reyes | PROMEDIO |
|-------------|-----------------|--|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------|
| CRITERIOS   | CLARIDAD        | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | OBJETIVIDAD     | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | PERTINENCIA     | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | ACTUALIDAD      | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | ORGANIZACIÓN    | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | SUFICIENCIA     | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | INTENCIONALIDAD | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | CONSISTENCIA    | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
|             | COHERENCIA      | 95%  | 95%                              | 65%                         | 70%                      | 75%                         | 80%      |
| METODOLOGÍA | 95%             | 95%  | 65%                              | 70%                         | 75%                      | 80%                         |          |

**Nota:** Tomado de Manual de Proyecto de Investigación, por la Universidad César Vallejo, 2016. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.

El resultado de los promedios de la validez del contenido por indicador del informe de opinión de juicio de expertos del instrumento de investigación dio 80%, lo que significa que el instrumento es considerado *Muy Bueno*.

#### 2.4.4. Confiabilidad del instrumento de medición

La confiabilidad es el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.200). El cálculo del nivel de confiabilidad del instrumento de investigación se realizó mediante la aplicación de la prueba del *Alfa de Cronbach*, con la finalidad de definir el grado de homogeneidad que poseen los ítems. El coeficiente de *Alfa de Cronbach* tiene valores entre 0 y 1, donde 0 indica que la confiabilidad es nula, y 1 indica que confiabilidad es total y, la prueba de fiabilidad fue realizada con el programa estadístico SPSS versión 23.0.

Tabla 4.

*Alfa de Cronbach - cultura organizacional*

| Estadísticas de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| ,768                       | 12             |

De acuerdo, con el resultado conseguido del análisis realizado, al procesar los datos de la encuesta en la tabla cuatro, el Alfa de Cronbach dio como resultado 0,768 lo que significa que el instrumento posee una fiabilidad buena.

Tabla 5.

*Alfa de Cronbach - clima organizacional*

| Estadísticas de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| ,848                       | 17             |

Acorde con los resultados obtenidos del análisis de fiabilidad que se muestra en la tabla cinco, al procesar los datos de la encuesta, el *Alfa de Cronbach* dio como resultado 0,848 lo que significa que el instrumento posee una fiabilidad alta.

#### 2.5. Método de análisis de datos

A continuación, se procede a describir los métodos utilizados para el desarrollo de los resultados en el presente proyecto de investigación:

- **Análisis descriptivo**, dentro de este análisis se procedió a realizar la tabulación de los datos a través del programa SPSS versión 23.0, con el propósito de obtener la variable cultura organizacional y sus dimensiones: a. artefactos, b. valores y creencias expuestas y, c. supuestos subyacentes, así como, la variable clima organizacional y sus dimensiones: a. estructura, b. estándares, c. responsabilidad, d. reconocimiento, e. apoyo y, f. compromiso. Para la medición de estas se estableció un rango cuyos valores fueron: 1=malo, 2=regular y, 3=bueno, con estos valores se hizo la medición de las variables y sus respectivas dimensiones de las cuales se obtuvo las frecuencias estadísticas y los porcentajes de respuesta, los cuales se presentan en el capítulo de resultados.

- **Análisis relacionados con las hipótesis**, en este análisis se realizó la prueba de correlación rho de *Spearman* entre las variables de estudio. Asimismo, se realizó el contraste de las hipótesis planteadas en la investigación mediante la prueba de correlación rho de *Spearman*, con los cuales se hizo un contraste con el p-valor sabiendo que: si,  $p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula; si,  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula, teniendo como referencia que  $\alpha = 0.05$ . Las respuestas obtenidas del contraste de hipótesis se presentan en el tercer capítulo.

## 2.6. Aspectos Éticos

El progreso de la investigación autentifica a que el investigador no incida en actos de imitación, reproducción o copia, ya que se respeta la pertenencia intelectual del o los autores que hayan sido dispuestos en el desarrollo del proyecto de investigación. Por otro lado, los datos que se presenten en el proyecto deben ser verdaderos y una fiel copia de la realidad, no se permite el uso o manipulación de los datos recogidos, asimismo, se salvaguarda los datos personales de los entrevistados, amparando la confidencialidad. Es por ello que, en la presente investigación se ha incluido el consentimiento informado otorgado por la gerencia general de la agencia de viajes Sudamerican Reps, permitiendo aplicar las encuestas y entrevistas del proyecto de investigación para el estudio de las variables cultura y clima organizacional. (Ver anexo F)

### III. Resultados

#### 3.1. Resultados de encuestas y prueba de hipótesis

En la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, se hizo una serie de pruebas para medir la correlación entre las variables de estudio y sus dimensiones, contexto en el que se aplicó el instrumento de recolección de datos a los 15 agentes de operaciones, cuya realidad problemática se describe en la introducción y se complementa con el estudio empírico expuesto en el presente capítulo, descrito por los parámetros estadísticos de los resultados obtenidos.

##### 3.1.1. Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos por variable.

Tabla 6.

*Frecuencia estadística de la variable cultura organizacional.*

| <b>Cultura organizacional</b> |         |            |            |
|-------------------------------|---------|------------|------------|
|                               |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                        | Regular | 3          | 20,0       |
|                               | Bueno   | 12         | 80,0       |
|                               | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla seis, se representa la variable cultura organizacional en la cual se muestra que el 80% de los agentes de operaciones encuestados perciben que el nivel de cultura organizacional es bueno, en comparación de un 20% de agentes que perciben un nivel de cultura organizacional regular.

Tabla 7.

*Frecuencia estadística de la variable clima organizacional.*

| <b>Clima organizacional</b> |         |            |            |
|-----------------------------|---------|------------|------------|
|                             |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                      | Regular | 7          | 46,7       |
|                             | Bueno   | 8          | 53,3       |
|                             | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla siete, se representa la variable clima organizacional en la cual se muestra que el 53% de los agentes de operaciones encuestados perciben que el

nivel de clima organizacional es bueno, en comparación de un 47% de agentes que perciben un nivel de clima organizacional regular.

### 3.2.1. Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos por dimensión.

#### - Variable cultura organizacional.

Tabla 8.

*Frecuencia estadística de la dimensión artefactos.*

| <b>Artefactos</b> |         |            |            |
|-------------------|---------|------------|------------|
|                   |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido            | Regular | 4          | 26,7       |
|                   | Bueno   | 11         | 73,3       |
|                   | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla ocho, se representa la dimensión artefactos en la cual se muestra que el 73% de los agentes de operaciones encuestados perciben que la implementación de artefactos, es decir infraestructura, herramientas, promoción de la innovación entre otros, es bueno, en comparación de un 27% de agentes que indica que es regular.

Tabla 9.

*Frecuencia estadística de la dimensión valores y creencias expuestas.*

| <b>Valores y creencias expuestas</b> |         |            |            |
|--------------------------------------|---------|------------|------------|
|                                      |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                               | Regular | 5          | 33,3       |
|                                      | Bueno   | 10         | 66,7       |
|                                      | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla nueve, se representa la dimensión valores y creencias expuestas en la cual se muestra que el 67% de los agentes de operaciones encuestados perciben que conocer los valores y creencias expuestas de la organización, es decir misión, visión, valores organizacionales de la empresa entre otros, es bueno, en comparación de un 33% de agentes que indica que es regular.

Tabla 10.

*Frecuencia estadística de la dimensión supuestos subyacentes.*

| <b>Supuestos subyacentes</b> |         |            |            |
|------------------------------|---------|------------|------------|
|                              |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                       | Regular | 3          | 20,0       |
|                              | Bueno   | 12         | 80,0       |

|       |    |       |
|-------|----|-------|
| Total | 15 | 100,0 |
|-------|----|-------|

En la tabla 10, se representa la dimensión supuestos subyacentes en la cual se muestra que el 80% de los agentes de operaciones encuestados perciben que adoptar los supuestos subyacentes, es decir las percepciones, creencias, sentimientos y pensamientos dentro de la organización, es bueno, en comparación de un 20% de agentes que indica que es regular.

**- Variable clima organizacional.**

Tabla 11.

*Frecuencia estadística de la dimensión estructura.*

| Estructura |         |            |            |
|------------|---------|------------|------------|
|            |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido     | Regular | 12         | 80,0       |
|            | Bueno   | 3          | 20,0       |
|            | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla 11, se representa la dimensión estructura en la cual se muestra que el 20% de los agentes de operaciones encuestados perciben que la estructura de la organización, es decir, la percepción que tienen los trabajadores sobre la constitución de la empresa y el desarrollo de sus roles y obligaciones, es buena; en comparación de un 80% de agentes que indica que es regular.

Tabla 12.

*Frecuencia estadística de la dimensión estándares.*

| Estándares |         |            |            |
|------------|---------|------------|------------|
|            |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido     | Malo    | 2          | 13,3       |
|            | Regular | 8          | 53,3       |
|            | Bueno   | 5          | 33,3       |
|            | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla 12, se representa la dimensión estándares en la cual se muestra que el 33% de los agentes de operaciones encuestados perciben que los estándares de la organización, es decir, la percepción que tienen los trabajadores respecto de la normatividad aplicada en la empresa y su grado de orgullo al tener un buen desempeño, es bueno, un 53% indica que es regular, en comparación de un 13% de agentes que indica que es malo.

Tabla 13.

*Frecuencia estadística de la dimensión responsabilidad.*

| <b>Responsabilidad</b> |         |            |            |
|------------------------|---------|------------|------------|
|                        |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                 | Malo    | 1          | 6,7        |
|                        | Regular | 13         | 86,7       |
|                        | Bueno   | 1          | 6,7        |
|                        | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla 13, se representa la dimensión responsabilidad en la cual se muestra que el 7% de los agentes de operaciones encuestados perciben que la responsabilidad de la organización, es decir, la sensación que tienen los colaboradores de tomar sus propias decisiones y, por ende, ser sus propios jefes, es bueno, en comparación de un 87% de agentes que indica que es regular y, un 7% que es malo.

Tabla 14.

*Frecuencia estadística de la dimensión reconocimiento.*

| <b>Reconocimiento</b> |         |            |            |
|-----------------------|---------|------------|------------|
|                       |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido                | Malo    | 2          | 13,3       |
|                       | Regular | 9          | 60,0       |
|                       | Bueno   | 4          | 26,7       |
|                       | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla 14, se representa la dimensión reconocimiento en la cual se muestra que el 27% de los agentes de operaciones encuestados perciben que el reconocimiento dentro de la organización, es decir, lo que sienten los colaboradores que son recompensados por una labor bien hecha, es bueno, en comparación de un 60% de agentes que indica que es regular y, un 13% que es malo.

Tabla 15.

*Frecuencia estadística de la dimensión apoyo.*

| <b>Apoyo</b> |         |            |            |
|--------------|---------|------------|------------|
|              |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido       | Regular | 12         | 80,0       |
|              | Bueno   | 3          | 20,0       |
|              | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla 15, se representa la dimensión apoyo en la cual se muestra que el 20% de los agentes de operaciones encuestados perciben que el apoyo dentro de la organización, es decir, la percepción de los trabajadores de sentirse respaldados y la ayuda mutua entre colaboradores, es bueno, en comparación de un 80% de agentes que indica que es regular.

Tabla 16.

*Frecuencia estadística de la dimensión compromiso.*

|        |         | Compromiso |            |
|--------|---------|------------|------------|
|        |         | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido | Regular | 10         | 66,7       |
|        | Bueno   | 5          | 33,3       |
|        | Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla 16, se representa la dimensión compromiso en la cual se muestra que el 33% de los agentes de operaciones encuestados perciben que el compromiso dentro de la organización, es decir, al sentido de pertinencia y grado de compromiso por parte de los colaboradores para el logro de las metas, es bueno, en comparación de un 67% de agentes que indica que es regular.

### 3.3.1. Prueba de correlación rho de Spearman para el contraste de las hipótesis.

#### - *Hipótesis General.*

Ho: No existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

H1: Existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Tabla 17.

*Prueba de rho de Spearman para el contraste de la hipótesis general.*

$p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

$p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.

$\alpha = 0.05$

|                 |                        | Correlaciones               |                      |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|
|                 |                        | Cultura organizacional      | Clima organizacional |
| Rho de Spearman |                        | Coefficiente de correlación | 1,000                |
|                 |                        | Sig. (bilateral)            | ,789**               |
|                 | Cultura organizacional | N                           | ,000                 |
|                 | Clima organizacional   | Coefficiente de correlación | 15                   |
|                 |                        |                             | ,789**               |
|                 |                        |                             | 1,000                |



|  |                  |      |    |
|--|------------------|------|----|
|  | Sig. (bilateral) | ,000 | .  |
|  | N                | 15   | 15 |

En la tabla 17, se muestra que existe una muy buena correlación entre las variables de estudio cultura y clima organizacional ya que el valor del coeficiente de correlación es de ( $r_{bp}=0,789$ ). Y, con respecto al p-valor se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación que indica que existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; debido a que el nivel de significancia es de ( $\alpha=0,000$ ).

- **Hipótesis Específicas.**

$H_{01}$ : No existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

$H_{E1}$ : Existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Tabla 18.

*Prueba de rho de Spearman para el contraste de la hipótesis específica 1.*

$p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.       $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.       $\alpha=0.05$

| Correlaciones   |                      |                            |                      |
|-----------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
|                 |                      | Artefactos                 | Clima organizacional |
| Rho de Spearman | Artefactos           | Coeficiente de correlación | 1,000                |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | ,657**               |
|                 |                      | N                          | ,008                 |
|                 | Clima organizacional | Coeficiente de correlación | ,657**               |
|                 |                      | Sig. (bilateral)           | 1,000                |
|                 |                      | N                          | ,008                 |

En la tabla 18, se muestra que existe una buena correlación entre la dimensión artefactos y la variable de estudio clima organizacional ya que el valor del coeficiente de correlación es de ( $r_{bp}=0,657$ ). Y, con respecto al p-valor se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación que indica que existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; debido a que el nivel de significancia es de ( $\alpha=0,008$ ).

H<sub>02</sub>: No existe relación entre valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

H<sub>E2</sub>: Existe relación entre valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Tabla 19.

*Prueba de rho de Spearman para el contraste de la hipótesis específica 2.*

$p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.       $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.       $\alpha = 0.05$

| <b>Correlaciones</b> |                               |                            |                               |                      |
|----------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------|
|                      |                               |                            | Valores y creencias expuestas | Clima organizacional |
| Rho de Spearman      | Valores y creencias expuestas | Coeficiente de correlación | 1,000                         | ,787**               |
|                      |                               | Sig. (bilateral)           | .                             | ,000                 |
|                      |                               | N                          | 15                            | 15                   |
|                      | Clima organizacional          | Coeficiente de correlación | ,787**                        | 1,000                |
|                      |                               | Sig. (bilateral)           | ,000                          | .                    |
|                      |                               | N                          | 15                            | 15                   |

En la tabla 19, se muestra que existe una muy buena correlación entre la dimensión valores y creencias expuestas y la variable de estudio clima organizacional ya que el valor del coeficiente de correlación es de ( $r_{bp}=0,787$ ). Y, con respecto al p-valor se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación que indica que existe relación entre valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; debido a que el nivel de significancia es de ( $\alpha=0,000$ ).

H<sub>03</sub>: No existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

H<sub>E3</sub>: Existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.

Tabla 20.

*Prueba de rho de Spearman para el contraste de la hipótesis específica 3.*

$p < \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula.

$p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula.

$\alpha = 0.05$

| <b>Correlaciones</b>  |                            |                          |                         |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|
|                       |                            | Supuestos<br>subyacentes | Clima<br>organizacional |
| Supuestos subyacentes | Coeficiente de correlación | 1,000                    | ,776**                  |
|                       | Sig. (bilateral)           | .                        | ,001                    |
|                       | N                          | 15                       | 15                      |
| Clima organizacional  | Coeficiente de correlación | ,776**                   | 1,000                   |
|                       | Sig. (bilateral)           | ,001                     | .                       |
|                       | N                          | 15                       | 15                      |

En la tabla 20, se muestra que existe una buena correlación entre la dimensión supuestos subyacentes y la variable de estudio clima organizacional ya que el valor del coeficiente de correlación es de ( $r_{bp}=0,776$ ). Y, con respecto al p-valor se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación que indica existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; debido a que el nivel de significancia es de ( $\alpha=0,001$ ).

#### IV. Discusión

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I, teniendo como objetivos específicos determinar la relación entre los artefactos, los valores y creencias expuestas, los supuestos subyacentes y, el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps. Para ello, se empleó como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, conformado por 29 ítems, utilizando la escala de Likert; asimismo, para lograr corroborar y medir la existencia de relaciones entre las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, se procedió a utilizar la prueba de correlación de Rho de Spearman, así como llegar a determinar el valor del nivel de significancia para aceptar o rechazar las hipótesis. De esta forma, en los principales resultados obtenidos de la investigación se muestran que, existe una muy buena correlación entre las variables de estudio: cultura y clima organizacional. Además, se expone que existe una buena correlación entre los artefactos, una muy buena correlación entre los valores y creencias expuestas, así como una buena correlación entre los supuestos subyacentes, que son los que conforman la constitución de la empresa: a. las creencias; b. percepciones; c. sentimientos y d. pensamientos; y, el clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps.

En concreto, se hace un contraste entre los resultados obtenidos en la investigación, las teorías relacionadas al tema y los trabajos previos acorde a las hipótesis planteadas para la realización de la discusión de las similitudes y diferencias halladas. De acuerdo con los resultados de la hipótesis general de la investigación, se obtuvo que existe una muy buena correlación entre la cultura y clima organizacional, esto se refleja en el valor del coeficiente de correlación de Spearman que fue de ( $r_{bp}=0,789$ ) y, se mostró un nivel de significancia de ( $\alpha=0,000$ ), el cual determina el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis de la investigación que indica que existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican

Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Este resultado tiene similitud con el resultado del estudio de Arriola, Salas y Bernabé (2011) en el cual se muestra que la cultura y el clima organizacional son variables que poseen una estrecha relación y que, es mejor que ambas variables mantengan un nivel positivo en la organización y, a su vez, presenten valores y creencias adecuadas, encaminadas hacia la mejora continua, las cuales requerirán supervisión permanente para que en el caso que la organización se desvíe de las metas organizacionales, esta pueda enrumbarse en el camino nuevamente.

Esto, a su vez, es respaldado por Salaiza y Díaz (2013) quienes citan a Moran & Volkwein (1992) los cuales indican que el clima organizacional es un elemento permanente en la organización, el cual la diferencia de otras organizaciones y, al mismo tiempo, expone la normativa y las actitudes que determinan la cultura organizacional dentro de la empresa. Es decir, que el clima organizacional posee una considerable relación con la definición de la cultura organizacional de cualquier entidad. No obstante, Arriola, Salas y Bernabé (2011) al término de su investigación indican que pocas son las investigaciones que estudian la relación entre ambos elementos, como son la cultura y el clima organizacional y, es por ello, que recomiendan realizar más investigaciones de este tipo para diferenciar ambos conceptos y delimitar los puntos de encuentro entre estos fenómenos organizacionales.

Seguidamente, se obtuvo los resultados de la hipótesis específica uno, la cual arrojó que existe una buena correlación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps. Esto se muestra en el valor del coeficiente de correlación de Spearman que fue de ( $r_{bp}=0,657$ ) y, se manifestó en un nivel de significancia de ( $\alpha=0,008$ ), el mismo que comprueba el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis de la investigación, la cual indica que existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Esto, guarda similitud con los resultados obtenidos del estudio de Arriola, Salas & Bernabé (2011) se indica que los artefactos poseen una relación cercana con determinados niveles de clima como son los de seguridad y, los de retribución. Sin embargo, según el estudio

realizado por Gagliardi (1990) la palabra artefactos, en el ámbito organizacional, hace referencia a los elementos más concretos de la cultura, con el cual indica que existen pocas investigaciones que hayan utilizado esta dimensión, por ejemplo: relacionar la tecnología o los espacios con el clima organizacional. Es por ello que, recomienda realizar futuros análisis haciendo interacción con la dimensión artefactos y así, poder tener una mejor medición de la relación entre la cultura y el clima organizacional.

De manera que, en la hipótesis específica dos se obtuvo como resultado que existe una muy buena correlación entre los valores y creencias expuestas y, el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Repts. Lo cual se expone en el valor del coeficiente de correlación que fue de ( $r_{bp}=0,787$ ) y, se mostró en el nivel de significancia de ( $\alpha=0,000$ ), el cual determina el rechazo de la hipótesis nula y la aprobación de la hipótesis de la investigación, la misma que indica que existe relación entre valores y creencias expuestas y, el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Repts del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Este resultado guarda similitud con los resultados obtenidos del estudio de Arriola, Salas & Bernabé (2011) los cuales indican que los valores y creencias expuestas poseen una relación aún más próxima con el clima organizacional, ya que esta dimensión de la cultura tiene mayor soporte en las relaciones interpersonales dentro de la organización, tanto con la alta dirección como con el área operativa, lo cual indicaría que estas dimensiones del clima formarían parte del soporte de la cultura, considerando la relevancia del papel que cumplen los valores y creencias al interior de la empresa.

Además, esto se muestra respaldado por Schneider (2000) quien es citado por Arriola, Salas & Bernabé (2011), el mismo que asevera que los miembros de la organización al desarrollar los valores y creencias expuestas, a causa de la interacción y las relaciones interpersonales dentro de la organización, logran desarrollar la percepción del clima en la institución. Es decir, que los valores y creencias expuestas poseen una estrecha relación con el clima organizacional dentro de la organización.

En la hipótesis específica tres, los supuestos subyacentes, presentan una buena correlación con el clima organizacional. Lo cual se evidencia en el valor del coeficiente de correlación que fue de ( $r_{bp}=0,776$ ) y, demostró un nivel de significancia de ( $\alpha=0,001$ ), que determina el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis de la investigación, la misma que indica que existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Asimismo, se presenta una similitud con los resultados obtenidos en la investigación de Arriola, Salas & Bernabé (2011) la cual expone que la importancia de un estudio de clima organizacional es, que da pie a que este brinde datos relevantes sobre los supuestos subyacentes, que se encuentran en diversos factores de la relación laboral en las organizaciones. Esto indica, que ambos poseen una relación positiva dentro del ambiente laboral; con ello, se entiende que los supuestos subyacentes con el clima organizacional son directamente proporcionales.

Es por ello que, Ramírez (1998) citado por Azuero (2016) indica que los elementos culturales se instauran como uno de los factores que determinan el clima organizacional dentro de la organización. Estos elementos permiten impulsar o no, las habilidades de los directivos como la de los trabajadores, tomando a los patrones culturales como posibles medios para generar el cambio en la empresa, que si son gestionados de la manera correcta permitirá la adaptación de la organización y su consecuente éxito, logrando así su supervivencia y perdurabilidad. Y, por ende, la cultura sería considerada como la base en la cual se desarrollan todos los proyectos y actividades y, de la cual se derivan las relaciones con la tecnología, el comercio, el clima organizacional, la competitividad y los resultados económicos de la organización.

Por otro lado, en la presente investigación se tuvieron algunas limitaciones para su desarrollo, referidas específicamente al objeto de estudio; así como, a la literatura que soporta la investigación. Con respecto al objeto de estudio, inicialmente se había tomado como referencia a la agencia de viajes mayorista CTM tours ubicada en el distrito de Miraflores, sin embargo, al solicitar una entrevista para exponer el interés de poder desarrollar la presente investigación en la

empresa, está no tuvo respuesta alguna ya que se requería el consentimiento de los directivos para llevar a cabo la investigación en la organización. Por el contrario, esta limitación fue superada gracias a la aprobación de la gerencia en la agencia de viajes Sudamerican Reps para poder desarrollar la investigación dentro de la empresa, previa exposición del tema de interés. Por otra parte, se encuentra la literatura que soporta la investigación, se sabe que los antecedentes de la investigación deben guardar relación con las variables de estudio, así como con el tipo y diseño de la investigación y, deben tener una antigüedad no mayor a 5 años. Sin embargo, no se han encontrado antecedentes que sean de tipo correlacional, que estén aplicadas a empresas del entorno turístico y, que sean recientes. No obstante, esta limitación fue superada ya que se encontró una investigación bibliográfica de tipo correlacional entre las variables de estudio: cultura y clima organizacional, la cual permitió el desarrollo de las discusiones.

Se recomienda para futuras investigaciones que antes de empezar a desarrollar el tema de interés, se deben cerciorar que la organización donde se desee aplicar les otorgue la autorización correspondiente o, identificar la problemática dentro de su mismo centro de labores ya que así será más factible la recolección de los datos necesarios para la investigación. Adicionalmente, se recomienda revisar la literatura que brinde soporte a la investigación antes de plantear el tema a desarrollar, para analizar cuántos estudios existen sobre el mismo, en qué rubros están aplicados y, qué teóricos desarrollaron un modelo de estudio para las variables a aplicar, así como, la antigüedad de los mismos.

De la presente investigación se muestra que existe una muy buena correlación entre las variables de estudio: cultura y clima organizacional, con ello es dable reconocer que la implantación de una óptima cultura organizacional tomando en cuenta todos los elementos que la conforman, conlleva al mejoramiento del clima organizacional y, por ende, logra la cohesión necesaria con miras al logro de los objetivos organizacionales.



## V. Conclusiones

Del presente estudio realizado “Cultura y clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I, se llegó a las siguientes conclusiones generales:

Se comprobó la hipótesis general, la cual indica que existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; dado que el p-valor hallado fue de  $\alpha=0,000$ ; evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación, la misma que expone que sí existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Por tanto, se concluye que la relación entre las variables es de forma directa, es decir, a medida que mejora la cultura organizacional, también, mejora correlativamente el clima organizacional al interior de la empresa.

Asimismo, se comprobó la hipótesis específica uno, la cual indica que existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; puesto que el p-valor hallado fue de  $\alpha=0,008$ ; prueba suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación, la misma que expone que existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Por tanto, se concluye que la relación entre los artefactos y el clima organizacional es de forma directa, es decir, a medida que mejoran los artefactos, también, mejora correlativamente el clima organizacional al interior de la empresa.

De la misma forma, se comprobó la hipótesis específica dos, la misma que expone que existe relación entre los valores y creencias expuestas y, clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; dado que el p-valor hallado

fue de  $\alpha=0,000$ ; evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación, la misma que expone que existe relación entre los valores y creencias expuestas y, clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. En consecuencia, se concluye que la relación entre los valores y creencias expuestas y, el clima organizacional es de forma directa, es decir, a medida que mejoran los valores y creencias expuestas, también, mejora correlativamente el clima organizacional al interior de la empresa.

De este modo, se comprobó la hipótesis específica tres, la cual indica que existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I; puesto que el p-valor hallado fue de  $\alpha=0,001$ ; prueba suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de la investigación, la cual indica que existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Por cuanto, se concluye que la relación entre la dimensión tres y la variable dos es de forma directa, es decir, a medida que mejora los supuestos subyacentes, a su vez, mejora correlativamente el clima organizacional dentro de la organización.

## **VI. Recomendaciones**

La culminación del presente estudio, permitió determinar la relación existente entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. Se espera que la presente investigación pueda servir de antecedente para futuras investigaciones en el estudio de la cultura y el clima organizacional al interior de las organizaciones, específicamente, en el rubro turístico.

Se recomienda que el gerente general defina la cultura organizacional dentro de la institución a través de reuniones eficaces con las diferentes áreas para relacionarlos con los valores y creencias institucionales, así como, alinearlos con los objetivos de la organización. Esta gestión la debe realizar con mayor constancia, si se quiere fomentar un proceso de cambio organizacional teniendo como premisa que una de las funciones de la gerencia es promover los cambios para la mejora de la organización, cuyo éxito en el desempeño está determinado por la definición de la cultura y el clima organizacional.

Asimismo, se recomienda evaluar con mayor detalle y énfasis las dimensiones de la cultura organizacional: a. artefactos, b. valores y creencias expuestas y, c. supuestos subyacentes y, a su vez, se evalúa las dimensiones del clima organizacional: a. estructura, b. estándares, c. responsabilidad, d. reconocimiento, e. apoyo y, f. compromiso; ya que los 29 ítems que conforman el cuestionario de cultura organizacional y clima organizacional en la escala de Likert, nos dan a conocer lo siguiente: se muestra que no todos los trabajadores se sienten plenamente a gusto en su lugar de labores, puesto que los parámetros estadísticos de los resultados obtenidos arrojaron en su mayoría un nivel regular para cada una de las dimensiones, para mejorar ello, se recomienda realizar discusiones grupales a través de reuniones eficaces y escucha activa tanto para directivos como para colaboradores en la agencia de viajes Sudamerican Reps a partir del siguiente semestre con el propósito de mejorar los puntos débiles identificados en la presente

investigación para fortalecer la cultura y el clima organizacional que beneficiará a toda la organización.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones que tomen en cuenta los artefactos, que hacen referencia a los elementos más concretos de la cultura, ya que es un factor que se deja de lado en la mayoría de investigaciones sin notar que forma parte esencial para el estudio de la cultura organizacional, dado que, hace referencia a los procesos perceptibles, visibles y palpables de la organización. Asimismo, que desarrollen investigaciones de tipo correlacional utilizando las variables del presente estudio, puesto que, pocos son los estudios que han demostrado una relación tangible entre las variables de estudio y, peor aún la mayoría los confunde o los utiliza indistintamente. Si se desarrollan estudios entorno a la cultura y el clima organizacional, se podrá contar con mayor literatura que soporte este tipo de investigaciones y serán de gran aporte para el enriquecimiento de la disciplina.

## VII. Referencias

- Arriola, M., Salas, E. & Bernabé, T. (Fecha: marzo, 2011). El Clima como manifestación objetiva de la Cultura Organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, volumen (19), pp. 109 – 127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1513/151322413008/>
- Azuero, C. (2016). *Relación de la cultura y clima corporativos en la gestación de proyectos gerenciales*. Tesis de licenciatura, Fundación universitaria Los Libertadores. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.libertadores.edu.co/handle/11371/980>
- Barney, J. (1986). *Cultura Organizacional: Puede ser un recurso sustancioso para la ventaja competitiva*. Academia de Administración, (nº 5)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall
- Betzhold, J. (2006). *Teorizaciones del clima*. Recuperado el 20 de setiembre de: <http://betzhold.blogspot.com>
- Brow, W. & Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. México D.F., México: Limusa
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill
- Cóndor Travel. (2016). *Acerca de Nosotros*. Recuperado de <https://www.condortravel.com/es/about-us/>
- Dandridge, T., Mitroff, I. & Joyce, W. (1980). *Simbolismo Organizacional: Un tema para expandir el análisis organizacional*. Academia de Administración, (nº 5)

- Deninson, D. (1996). *¿Cuál es la diferencia entre la cultura organizacional y el clima organizacional? Un nuevo punto de vista en una década de guerra de paradigmas*. Academia de Administración, (nº 21)
- Egoavil, A. (2014). *Cultura Organizacional y Calidad de Servicio del Restaurante Café-Bar Sofá Lima 2014*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Lima, Perú
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*. Portland, United States: Book News, Inc.
- García, H. (2015). *Relación de la Cultura Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Grupo García Toledo SAC, Arequipa 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Perú. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/2032/53.0814.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tamaulipas, México. Recuperado de <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Grupo Aviatur. (2010). *Informe de Responsabilidad Social*. Recuperado de: [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/9779/original/Informe\\_responsabilidad1.pdf?1301613312](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/9779/original/Informe_responsabilidad1.pdf?1301613312)
- Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. (3º ed.). México: Oxford.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6 ed.). México D.F., México: McGraw Hill
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. Londres, Inglaterra: McGraw Hill

- Huamán, G. (2014). *Clima laboral y desempeño laboral de los trabajadores del hotel 4 estrellas La Princesa – Lince, 2014*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Lima, Perú
- Lapa, M. (2014). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la agencia de viajes American Reps, Miraflores-2014*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Lima, Perú
- Leite, D. (2009). *Un análisis de la cultura organizacional de una Institución del Sector Hotelero*. Revista de Psicología, (nº 1)
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación
- Marroquín, S. & Pérez, L. (2011). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://www.academia.edu/20049367/\\_EL\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_SU\\_RELACION\\_CON\\_EL\\_DESEMPEÑO\\_LABORAL\\_EN\\_LOS TRABAJADORES\\_DE\\_BURGER\\_KING\\_](http://www.academia.edu/20049367/_EL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_RELACION_CON_EL_DESEMPEÑO_LABORAL_EN_LOS TRABAJADORES_DE_BURGER_KING_)
- Martin, J. (2002). *Cultura organizacional, la cartografía del terreno*. Thousand Oaks: Publication Sage
- Moncaleano, G. (2002). *La Tecnología de la Información en Organizaciones Cooperativas: Influencia sobre el aprendizaje, la creación de valor y la cultura*. Tesis doctoral. Valencia, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17404911.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana

- Morán, S. (2015). *Clima Organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa*. Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar. Zacapa, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Moran-Sergio.pdf>
- Pérez, M. y Sabia, A. (2013). *Influencia de la Capacitación Laboral y Evaluación de Desempeño en el Clima Organizacional de hoteles 4 estrellas de Mar del Plata*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Mar del Plata. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://rpsico.mdp.edu.ar/bitstream/handle/123456789/30/087.pdf?sequence=1>
- Pettigrew, M. (1979). *On studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/2392363?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2392363?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Quinto, A. (2012). *Clima organizacional de las agencias de viajes minoristas en los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Lima, Perú
- Ramos, E. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional en la empresa Global Marketing Corporation*. Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3382.pdf>
- Ribes, A. (2000). *La Antropología de la Misión*. *Revista de Negocios de Harvard*, 97, 48-53
- Salaiza, F. y Díaz, L. (2013). *Relación entre el Clima Laboral y la Transferencia del Conocimiento*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.13.pdf>
- Sánchez, J. (2014). *Clima Organizacional y Calidad de Servicio en el Hotel Casa Andina Private Collection – del distrito de Miraflores, Lima 2014*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Lima, Perú



- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational Dynamics, (nº12)
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una Visión Dinámica*. Barcelona, España: Plaza y Janes
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). *Uniendo la cultura corporativa y la estrategia de negocio*. Dinámicas Organizacionales, (nº 12)
- Sosa, I. (2004). *Estudio del clima organizacional en entidades turísticas*. Tesis de licenciatura, Universidad de la Habana. La Habana, Cuba
- Stringer, R. (2002). *Organizational Climate*. (1ª ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. Boston, United State: Harvard Business Administration
- Torres, M. (1998). *Métodos de Recolección de Datos para una Investigación*. Recuperado de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100103/100103\\_2014\\_2/art\\_metodos\\_de\\_recoleccion\\_de\\_datos.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100103/100103_2014_2/art_metodos_de_recoleccion_de_datos.pdf)
- Vargas, Z. (Fecha: junio, 2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista de Educación, volumen (33)*, pp. 155-165. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vásquez, M. (2009). *La Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom, c.a.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/text.....o/AAR7656.pdf>

## Anexos

### Anexo A. Cuadro comparativo de respuestas obtenidas de la entrevista

| PARTICIPANTES<br>PREGUNTAS  | Gerente General  | Agente de Operaciones   |
|---|--|---|
| ¿Considera usted, que la agencia es un buen ambiente para laborar? ¿Por qué?  | Sí, porque se promueve el trato justo entre los colaboradores, se les brinda oportunidades de crecimiento y las herramientas necesarias para que puedan realizar sus actividades con tranquilidad.   | Sí, porque constantemente se pretende mantener una buena comunicación entre todos, toman bastante en cuenta el trabajo en equipo.   |
| A comparación del año pasado, ¿Cree usted, que la calidad laboral dentro de la empresa ha mejorado? ¿Por qué?                               | Sí, porque el año pasado, los ambientes donde se desarrollaban las operaciones no eran los adecuados, ya que estábamos en proceso de desarrollo. Actualmente, contamos con una oficina acondicionada para el colaborador se sienta a gusto trabajando en la empresa. Además, se ha mejorado la comunicación entre áreas. Se trata de promover la innovación y creatividad de cada uno de nuestros colaboradores. | En parte, la organización de los colaboradores ha mejorado, mayor coordinación, comunicación.   |
| ¿Se encuentra satisfecho con la dirección y estrategias de la organización? ¿Por qué?   | Sí, me encuentro satisfecho con las estrategias y la dirección que se maneja dentro de la organización ya que nuestra prioridad es brindar un servicio adecuado pero lo que más nos importa es mantener a nuestro personal motivado.   | En parte, sin embargo, hace falta un poco más de motivación en cuanto a los colaboradores, lo ideal es enfocarse tanto en los clientes como en los colaboradores.                   |
| ¿Cuánto considera usted que los demás colaboradores se comprometen con la organización? ¿Creen que se identifican con ésta?                 | Considero que los colaboradores están bastante comprometidos con las metas de la organización, lo que se quiere lograr es poner en marcha nuevas rutas que se puedan trabajar. Sí creo que se identifican con la empresa, asimismo, queremos que ellos se sientan parte de la familia que somos Sudamerican Reps y, también se va a brindarles uniformes que los identifique como parte de la empresa.           | En la escala del 1 al 10, creo que sería 6, ya que si bien es cierto hay comunicación, empatía, trabajo en equipo, sin embargo, no hay mucha motivación en los colaboradores.       |
| ¿Considera que los colaboradores se sienten a gusto dentro de sus equipos de trabajo? ¿Por qué?   | Sí, considero que los trabajadores se sienten a gusto en sus equipos de trabajo ya que, la organización no es de tipo jerárquica, la comunicación entre gerencia y operaciones es directa. Además, nos importa tanto su desarrollo profesional como personal.  | En gran parte, no del todo porque no hay disponibilidad para todas las herramientas que podamos necesitar para el desarrollo de actividades.  |
| Según su criterio: ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de Sudamerican Reps?  | Las principales fortalezas de la organización son: productos innovadores, calidad de servicio, profesionales idóneos y buen manejo del marketing digital. Sin embargo, presentamos algunas debilidades, las cuales son: ubicación no favorable, contar con una óptima infraestructura física y tecnológica.  | En cuanto a fortalezas son innovadores, buscan crear nuevas rutas, calidad de servicio; en cuanto a debilidades poco tiempo en el rubro, ubicación poca estratégica.                |
| ¿Cree usted, que en las reuniones grupales existe una buena comunicación entre colaboradores?   | Sí creo que existe buena comunicación entre colaboradores. Si se percibe algún malestar dentro de la organización se trata de solucionar lo antes posible.   | Sí, se observa bastante comunicación entre los colaboradores.   |
| ¿Cómo considera usted que las capacitaciones brindadas por la organización ayudan en el desempeño laboral?                                  | Considero que las capacitaciones que se brinda a nuestros colaboradores, nos permite crecer como empresa, ser reconocidos por la calidad de servicio que se brinda y, también aporta al crecimiento profesional de cada uno de ellos.  | Sí, porque nos ayuda a mejorar en cuanto a la atención y el servicio que se le va a brindar al cliente.   |
| ¿Cuál es su opinión sobre las instalaciones y espacios de la agencia, cree que se encuentran en óptimas condiciones o necesitan una mejora? | Como antes lo mencione, hemos mejorado la infraestructura respecto del año pasado, considero que el ambiente es adecuado para realizar las actividades. Sin embargo, se busca ampliar los espacios para tener una mejor distribución y a su vez, una mayor comodidad para nuestros colaboradores. También, se busca que  | Con respecto a eso, se debe mejorar bastante, ya que el ambiente es muy pequeño, si cuentan con equipos necesarios, pero no los suficientes para el desarrollo de un mejor trabajo. |

---

**RELACIÓN DE COLABORADORES**

---

| Nº | APELLIDOS Y NOMBRES                 | DEPARTAMENTO | ÁREA              |
|----|-------------------------------------|--------------|-------------------|
| 01 | Hircañaupa Yacsavilca, José         | Operaciones  | Técnica           |
| 02 | Espinoza Lima, Javier               | Operaciones  | Técnica           |
| 03 | Calderón Mendoza, Melissa           | Operaciones  | Técnica           |
| 04 | Martínez Díaz, Andy                 | Operaciones  | Técnica           |
| 05 | Figueroa Cuadros, Oliver            | Operaciones  | Técnica           |
| 06 | Cajavilca Heras, Víctor             | Operaciones  | Técnica           |
| 07 | Cajavilca Heras, Jesús              | Operaciones  | Técnica           |
| 08 | Montalvo Rosales, Seguid Artur      | Operaciones  | Técnica           |
| 09 | Reyes Huacachi, Heber               | Operaciones  | Técnica           |
| 10 | Paredes Vera, Robinson              | Operaciones  | Técnica           |
| 11 | Saavedra Aquino, Sheyla             | Operaciones  | Técnica           |
| 12 | Silva Paima, Harrizon               | Operaciones  | Técnica           |
| 13 | Romero Mejía, Beatriz Milagros      | Operaciones  | Ventas y reservas |
| 14 | Cortijo Padilla, Catherine Dayanne  | Operaciones  | Ventas y reservas |
| 15 | Rueda Villavicencio, Alicia Maribel | Operaciones  | Ventas y reservas |

---

¿Cómo percibe la cultura y clima organización dentro la organización? ¿Están bien definidos? ¿Se percibe un ambiente grato para el desarrollo de las actividades?

puedan tener las herramientas adecuadas y los espacios óptimos para que realicen sus actividades con total libertad.

Considero que la cultura y clima organizacional dentro de la organización son buenas y están definidas, pero no en su totalidad. Aún nos encontramos en proceso de crecimiento. Esperamos seguir mejorando, identificar nuestros puntos de mejora y brindar un óptimo ambiente laboral para nuestros colaboradores. Actualmente, si contamos con un grato ambiente para el desarrollo de nuestras actividades, sin embargo, esperamos seguir mejorando tanto para nuestros colaboradores como para nuestros clientes.

No están del todo definidos, si hay un grato ambiente, sin embargo, siempre existen intercambios de palabras, diferencias de opiniones, pero se trata de solucionar de la mejor manera.

---

**Anexo B. Marco muestral**



## Anexo C. Matriz de Consistencia

### “Cultura y clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I”

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES   |   |                               |  |             |         |
|--|--|---|---|---|-------------------------------|--|-------------|---------|
|  |  |   | VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL  |   |                               | VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL |             |         |
| Problema General   | Objetivo General   | Hipótesis General   | Definición Conceptual   | Definición Operacional  | DIMENSIONES                   | Indicadores                                | ÍTEMS       | ESCALA  |
| ¿Qué relación existe entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?                        | Determinar la relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.                        | Existe relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.                    | CULTURA ORGANIZACIONAL<br>“Cultura organizacional, modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir descubriendo sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, E., 1988, p. 24). | La variable cultura organizacional será medida mediante un cuestionario. El teórico presenta dimensiones, y en consideración se adoptará las siguientes: artefactos, valores y creencias expuestas y, supuestos subyacentes. A su vez presenta los indicadores que se mencionarán a continuación. | ARTEFACTOS                    | Tecnología                                 | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Arte                                       | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Conducta                                   | 1           | Ordinal |
| Problemas Específicos  | Objetivos Específicos  | Hipótesis Específicas   | CULTURA ORGANIZACIONAL  | La variable cultura organizacional será medida mediante un cuestionario. El teórico presenta dimensiones, y en consideración se adoptará las siguientes: artefactos, valores y creencias expuestas y, supuestos subyacentes. A su vez presenta los indicadores que se mencionarán a continuación. | VALORES Y CREENCIAS EXPUESTAS | Estrategia                                 | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Meta                                       | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Filosofía                                  | 1           | Ordinal |
| ¿Qué relación existe entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?                    | Determinar la relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.                    | Existe relación entre los artefactos y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.                | CULTURA ORGANIZACIONAL  | La variable cultura organizacional será medida mediante un cuestionario. El teórico presenta dimensiones, y en consideración se adoptará las siguientes: artefactos, valores y creencias expuestas y, supuestos subyacentes. A su vez presenta los indicadores que se mencionarán a continuación. | SUPUESTOS SUBYACENTES         | Valores                                    | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Creencia                                   | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Percepción                                 | 1           | Ordinal |
| ¿Qué relación existe entre los valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I? | Determinar la relación entre los valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. | Existe relación entre valores y creencias expuestas y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I. | CLIMA ORGANIZACIONAL  | “Clima Organizacional son los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización” (Stringer, 2002, p. 17).             | ESTRUCTURA                    | Percepción                                 | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Organización                               | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Roles                                      | 1           | Ordinal |
| ¿Qué relación existe entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?         | Determinar la relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.         | Existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.     | CLIMA ORGANIZACIONAL  | “Clima Organizacional son los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización” (Stringer, 2002, p. 17).             | ESTÁNDARES                    | Responsabilidades                          | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Rendimiento                                | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Grado de Orgullo                           | 1           | Ordinal |
| ¿Qué relación existe entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?         | Determinar la relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.         | Existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.     | CLIMA ORGANIZACIONAL  | “Clima Organizacional son los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización” (Stringer, 2002, p. 17).             | RESPONSABILIDAD               | Autonomía                                  | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Decisión                                   | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Recompensa                                 | 2           | Ordinal |
| ¿Qué relación existe entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?         | Determinar la relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.         | Existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.     | CLIMA ORGANIZACIONAL  | “Clima Organizacional son los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización” (Stringer, 2002, p. 17).             | RECONOCIMIENTO                | Estímulo                                   | 1           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Confianza                                  | 2           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Ayuda Mutua                                | 2           | Ordinal |
| ¿Qué relación existe entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I?         | Determinar la relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.         | Existe relación entre los supuestos subyacentes y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I.     | CLIMA ORGANIZACIONAL  | “Clima Organizacional son los resultados que se aprecian de la organización, del estilo de los directivos y de más elementos del entorno acerca de las motivaciones, actitudes, valores y creencias de los individuos que laboran dentro de la organización” (Stringer, 2002, p. 17).             | APOYO                         | Confianza                                  | 2           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | Ayuda Mutua                                | 2           | Ordinal |
|  |  |   |   |   |                               | COMPROMISO                                 | Pertenencia | 2       |

## Anexo D. Cuestionario

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para recopilar datos acerca de la cultura y el clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador. Le agradezco de antemano cada minuto de su tiempo por responder a las siguientes preguntas:

### Instrucciones:

Marcar con un aspa (X) la alternativa que usted crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

Totalmente de acuerdo (5) – De acuerdo (4) – Ni de acuerdo/ni en desacuerdo (3) – En desacuerdo (2) – Totalmente en desacuerdo (1).

| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>           |   |               |          |          |          |          |
|---|---|---------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1. ARTEFACTOS</b>                    |   | <b>Escala</b> |          |          |          |          |
|   |   | <b>1</b>      | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 01.                                     | Los equipos utilizados para realizar las labores se encuentran en buen estado.  |               |          |          |          |          |
| 02.                                     | En la organización, se promueve la innovación y el desarrollo de sus habilidades.   |               |          |          |          |          |
| 03.                                     | En la organización, se pone en práctica el trato justo y genuino entre los colaboradores, sin faltarse al respeto.                    |               |          |          |          |          |
| 04.                                     | Considera que se le brinda las herramientas necesarias para optimizar su trabajo y realizar sus actividades con total libertad.       |               |          |          |          |          |
| <b>2. VALORES Y CREENCIAS EXPUESTAS</b> |   | <b>Escala</b> |          |          |          |          |
| 05.                                     | Está bien informado(a) de las estrategias y objetivos de su unidad y/o equipo de trabajo.   |               |          |          |          |          |
| 06.                                     | Conoce cuál es la visión de la agencia y se identifica con ella.  |               |          |          |          |          |
| 07.                                     | Conoce cuál es la misión de la compañía y se identifica con ella.   |               |          |          |          |          |
| 08.                                     | Conoce los valores de la empresa y se identifica con ellos.   |               |          |          |          |          |
| <b>3. SUPUESTOS SUBYACENTES</b>         |   | <b>Escala</b> |          |          |          |          |
| 09.                                     | Cree usted que, para ingresar a laborar dentro de la organización, se toma en cuenta la experiencia y las habilidades del postulante. |               |          |          |          |          |
| 10.                                     | Percibe el compromiso y la predisposición de los integrantes de la organización ante alguna situación.                                |               |          |          |          |          |
| 11.                                     | Pienso que la compañía me brinda oportunidades de crecimiento dentro de ella.   |               |          |          |          |          |
| 12.                                     | Siente que a la organización le importa tanto su desarrollo profesional como personal.  |               |          |          |          |          |

## Cuestionario

| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>  |               |   |   |   |   |
|--|---------------|---|---|---|---|
| <b>1. ESTRUCTURA</b>   | <b>Escala</b> |   |   |   |   |
|  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01. Siente que forma parte de un equipo de trabajo que labora bien.  |               |   |   |   |   |
| 02. Las actividades a desarrollar en esta compañía están claramente definidas y coherentemente estructuradas.                          |               |   |   |   |   |
| 03. Se percibe una sensación de presión con el fin de mejorar el trabajo tanto personal, como en conjunto consecutivamente.            |               |   |   |   |   |
| 04. En ciertas circunstancias, la productividad de la organización sufre de falta de organización y planificación.                     |               |   |   |   |   |
| <b>2. ESTÁNDARES</b>   | <b>Escala</b> |   |   |   |   |
| 05. En esta compañía, instauran estándares de desempeño muy altos.   |               |   |   |   |   |
| 06. En esta empresa, las personas parecen estar muy orgullosas de su trabajo desarrollado.   |               |   |   |   |   |
| <b>3. RESPONSABILIDAD</b>  | <b>Escala</b> |   |   |   |   |
| 07. A la administración no le agrada que se corrobore todo con ellos, si piensa que posee el enfoque adecuado, solo continúe adelante. |               |   |   |   |   |
| 08. La filosofía de la organización resalta que los colaboradores deben solucionar los problemas por sí mismos.                        |               |   |   |   |   |
| <b>4. RECONOCIMIENTO</b>   | <b>Escala</b> |   |   |   |   |
| 09. En esta empresa, las recompensas y estímulos que obtiene comúnmente superan las críticas.  |               |   |   |   |   |
| 10. En esta compañía, los colaboradores son recompensados en proporción a la excelencia del desarrollo de su trabajo.                  |               |   |   |   |   |
| 11. En la organización, poseen un procedimiento de ascenso que permite que el trabajador siga una línea de carrera.                    |               |   |   |   |   |
| <b>5. APOYO</b>  | <b>Escala</b> |   |   |   |   |
| 12. Ciertamente, las personas de esta empresa confían lo suficiente unas en otras.   |               |   |   |   |   |
| 13. En esta organización confían bastante en los juicios individuales, no todo es consultado.  |               |   |   |   |   |
| 14. Cuando está asignado a una tarea difícil, puede contar con conseguir apoyo de su jefe y de sus compañeros de trabajo.              |               |   |   |   |   |
| 15. En esta compañía, no se obtiene mucha simpatía por parte de los directivos si comete alguna equivocación.                          |               |   |   |   |   |
| <b>6. COMPROMISO</b>   | <b>Escala</b> |   |   |   |   |
| 16. En general, se siente plenamente comprometido con las metas de la organización.  |               |   |   |   |   |
| 17. Aquí se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.  |               |   |   |   |   |

## Anexo E. Informes de opinión de expertos del instrumento de investigación



### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: María Vigo
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Universidad César Vallejo
- I.3. Especialidad del experto: Turismo
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: \_\_\_\_\_

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

| INDICADORES            | CRITERIOS   | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|------------------------|---|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| CLARIDAD               | Esta formulado con lenguaje apropiado   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| OBJETIVIDAD            | Esta expresado de manera coherente y lógica   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| PERTINENCIA            | Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| ACTUALIDAD             | Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| ORGANIZACIÓN           | Comprende los aspectos en calidad y claridad.   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| SUFICIENCIA            | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| INTENCIONALIDAD        | Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación  |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| CONSISTENCIA           | Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando. |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| COHERENCIA             | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento         |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| METODOLOGÍA            | Considera que los ítems miden lo que pretende medir.  |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| PROMEDIO DE VALORACIÓN |   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |

#### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

| ITEM N° | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE | OBSERVACIONES |
|---------|------------|-------------------------|--------------|---------------|
| 01      | /          |                         |              |               |
| 02      | /          |                         |              |               |
| 03      | /          |                         |              |               |
| 04      | /          |                         |              |               |
| 05      | /          |                         |              |               |
| 06      | /          |                         |              |               |
| 07      | /          |                         |              |               |
| 08      | /          |                         |              |               |
| 09      | /          |                         |              |               |
| 10      | /          |                         |              |               |
| 11      | /          |                         |              |               |
| 12      | /          |                         |              |               |



|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 13 | / |  |  |  |
| 14 | / |  |  |  |
| 15 | / |  |  |  |
| 16 | / |  |  |  |
| 17 | / |  |  |  |
| 18 | / |  |  |  |
| 19 | / |  |  |  |
| 20 | / |  |  |  |
| 21 | / |  |  |  |
| 22 | / |  |  |  |
| 23 | / |  |  |  |
| 24 | / |  |  |  |
| 25 | / |  |  |  |
| 26 | / |  |  |  |
| 27 | / |  |  |  |
| 28 | / |  |  |  |
| 29 | / |  |  |  |

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....  
 .....

**IV. PROMEDIO DE VALORACION:**

95%

San Juan de Lurigancho, 16 de noviembre del 2016



Firma de experto informante

DNI: 42367134

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Samanta Calle
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Universidad César Vallejo
- I.3. Especialidad del experto: Ecoturismo
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: \_\_\_\_\_

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

| INDICADORES            | CRITERIOS   | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|------------------------|---|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| CLARIDAD               | Esta formulado con lenguaje apropiado   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| OBJETIVIDAD            | Esta expresado de manera coherente y lógica   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| PERTINENCIA            | Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| ACTUALIDAD             | Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| ORGANIZACIÓN           | Comprende los aspectos en calidad y claridad.   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| SUFICIENCIA            | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| INTENCIONALIDAD        | Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación  |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| CONSISTENCIA           | Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando. |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| COHERENCIA             | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento         |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| METODOLOGÍA            | Considera que los ítems miden lo que pretende medir.  |                     |                   |                 |                     | 95%                  |
| PROMEDIO DE VALORACIÓN |   |                     |                   |                 |                     | 95%                  |

### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

| ITEM N° | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE | OBSERVACIONES |
|---------|------------|-------------------------|--------------|---------------|
| 01      | ✓          |                         |              |               |
| 02      | ✓          |                         |              |               |
| 03      | ✓          |                         |              |               |
| 04      | ✓          |                         |              |               |
| 05      | ✓          |                         |              |               |
| 06      | ✓          |                         |              |               |
| 07      | ✓          |                         |              |               |
| 08      | ✓          |                         |              |               |
| 09      | ✓          |                         |              |               |
| 10      | ✓          |                         |              |               |
| 11      | ✓          |                         |              |               |
| 12      | ✓          |                         |              |               |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 13 | ✓ |  |  |  |
| 14 | ✓ |  |  |  |
| 15 | ✓ |  |  |  |
| 16 | ✓ |  |  |  |
| 17 | ✓ |  |  |  |
| 18 | ✓ |  |  |  |
| 19 | ✓ |  |  |  |
| 20 | ✓ |  |  |  |
| 21 | ✓ |  |  |  |
| 22 | ✓ |  |  |  |
| 23 | ✓ |  |  |  |
| 24 | ✓ |  |  |  |
| 25 | ✓ |  |  |  |
| 26 | ✓ |  |  |  |
| 27 | ✓ |  |  |  |
| 28 | ✓ |  |  |  |
| 29 | ✓ |  |  |  |

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....  
 .....

**IV. PROMEDIO DE VALORACION:**

95%

San Juan de Lurigancho, 16 de noviembre del 2016



.....  
 Firma de experto informante

DNI: 41859609 .....

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Lewigüez Gamarra, Karive  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Docente / UCV  
 I.3. Especialidad del experto: Gestión Empresarial  
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_  
 I.5. Autor del instrumento: \_\_\_\_\_

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

| INDICADORES                   | CRITERIOS   | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|-------------------------------|---|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| CLARIDAD                      | Esta formulado con lenguaje apropiado   |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| OBJETIVIDAD                   | Esta expresado de manera coherente y lógica   |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| PERTINENCIA                   | Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.   |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| ACTUALIDAD                    | Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora   |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| ORGANIZACIÓN                  | Comprende los aspectos en calidad y claridad.   |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| SUFICIENCIA                   | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.   |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| INTENCIONALIDAD               | Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación  |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| CONSISTENCIA                  | Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando. |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| COHERENCIA                    | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento         |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| METODOLOGÍA                   | Considera que los ítems miden lo que pretende medir.  |                     |                   |                 | 65                  |                      |
| <b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b> |   |                     |                   |                 | 65%                 |                      |

### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

| ITEM N° | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE | OBSERVACIONES |
|---------|------------|-------------------------|--------------|---------------|
| 01      | /          |                         |              |               |
| 02      | /          |                         |              |               |
| 03      | /          |                         |              |               |
| 04      | /          |                         |              |               |
| 05      | /          |                         |              |               |
| 06      | /          |                         |              |               |
| 07      | /          |                         |              |               |
| 08      | /          |                         |              |               |
| 09      | /          |                         |              |               |
| 10      | /          |                         |              |               |
| 11      | /          |                         |              |               |
| 12      | /          |                         |              |               |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 13 | / |  |  |  |
| 14 | / |  |  |  |
| 15 | / |  |  |  |
| 16 | / |  |  |  |
| 17 | / |  |  |  |
| 18 | / |  |  |  |
| 19 | / |  |  |  |
| 20 | / |  |  |  |
| 21 | / |  |  |  |
| 22 | / |  |  |  |
| 23 | / |  |  |  |
| 24 | / |  |  |  |
| 25 | / |  |  |  |
| 26 | / |  |  |  |
| 27 | / |  |  |  |
| 28 | / |  |  |  |
| 29 | / |  |  |  |

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

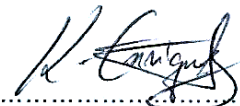
¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Eliminar criterios de lugar / nivel de... / ocupación; etc.*  
*Irrelevante.*

**IV. PROMEDIO DE VALORACION:**

65%

San Juan de Lurigancho, 22 de Nov. del 2016



Firma de experto informante

DNI: 41405310

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Johanna Reyes
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Doc.
- I.3. Especialidad del experto: Doc. Ed.
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: \_\_\_\_\_

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

| INDICADORES            | CRITERIOS   | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|------------------------|---|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| CLARIDAD               | Esta formulado con lenguaje apropiado   |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| OBJETIVIDAD            | Esta expresado de manera coherente y lógica   |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| PERTINENCIA            | Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.   |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| ACTUALIDAD             | Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora   |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| ORGANIZACIÓN           | Comprende los aspectos en calidad y claridad.   |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| SUFICIENCIA            | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.   |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| INTENCIONALIDAD        | Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación  |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| CONSISTENCIA           | Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando. |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| COHERENCIA             | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento         |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| METODOLOGÍA            | Considera que los ítems miden lo que pretende medir.  |                     |                   |                 | 70                  |                      |
| PROMEDIO DE VALORACIÓN |   |                     |                   |                 | 70                  |                      |

### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

| ITEM N° | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE | OBSERVACIONES |
|---------|------------|-------------------------|--------------|---------------|
| 01      | /          |                         |              |               |
| 02      | /          |                         |              |               |
| 03      | /          |                         |              |               |
| 04      | /          |                         |              |               |
| 05      | /          |                         |              |               |
| 06      | /          |                         |              |               |
| 07      | /          |                         |              |               |
| 08      | /          |                         |              |               |
| 09      | /          |                         |              |               |
| 10      | /          |                         |              |               |
| 11      | /          |                         |              |               |
| 12      | /          |                         |              |               |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 13 | / |  |  |  |
| 14 | / |  |  |  |
| 15 | / |  |  |  |
| 16 | / |  |  |  |
| 17 | / |  |  |  |
| 18 | / |  |  |  |
| 19 | / |  |  |  |
| 20 | / |  |  |  |
| 21 | / |  |  |  |
| 22 | / |  |  |  |
| 23 | / |  |  |  |
| 24 | / |  |  |  |
| 25 | / |  |  |  |
| 26 | / |  |  |  |
| 27 | / |  |  |  |
| 28 | / |  |  |  |
| 29 | / |  |  |  |

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....  
 .....

**IV. PROMEDIO DE VALORACION:**

70

San Juan de Lurigancho, 23 de 11 del 2016



.....  
 Firma de experto informante

DNI: 07788062

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Mg. Luz Asencio Reyes  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: DIC - UCV  
 I.3. Especialidad del experto: Turismo  
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_  
 I.5. Autor del instrumento: \_\_\_\_\_

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

| INDICADORES                   | CRITERIOS   | Deficiente<br>0-20% | Regular<br>21-40% | Bueno<br>41-60% | Muy bueno<br>61-80% | Excelente<br>81-100% |
|-------------------------------|---|---------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| CLARIDAD                      | Esta formulado con lenguaje apropiado   |                     |                   |                 | /                   |                      |
| OBJETIVIDAD                   | Esta expresado de manera coherente y lógica   |                     |                   |                 | /                   |                      |
| PERTINENCIA                   | Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.   |                     |                   |                 | /                   |                      |
| ACTUALIDAD                    | Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora   |                     |                   |                 | /                   |                      |
| ORGANIZACIÓN                  | Comprende los aspectos en calidad y claridad.   |                     |                   |                 | /                   |                      |
| SUFICIENCIA                   | Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.   |                     |                   |                 | /                   |                      |
| INTENCIONALIDAD               | Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación  |                     |                   |                 | /                   |                      |
| CONSISTENCIA                  | Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando. |                     |                   |                 | /                   |                      |
| COHERENCIA                    | Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento         |                     |                   |                 | /                   |                      |
| METODOLOGÍA                   | Considera que los ítems miden lo que pretende medir.  |                     |                   |                 | /                   |                      |
| <b>PROMEDIO DE VALORACIÓN</b> |   |                     |                   |                 | 75%                 |                      |

### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

| ITEM N° | SUFICIENTE | MEDIANAMENTE SUFICIENTE | INSUFICIENTE | OBSERVACIONES |
|---------|------------|-------------------------|--------------|---------------|
| 01      | /          |                         |              |               |
| 02      | /          |                         |              |               |
| 03      | /          |                         |              |               |
| 04      | /          |                         |              |               |
| 05      | /          |                         |              |               |
| 06      | /          |                         |              |               |
| 07      | /          |                         |              |               |
| 08      | /          |                         |              |               |
| 09      | /          |                         |              |               |
| 10      | /          |                         |              |               |
| 11      | /          |                         |              |               |
| 12      |            | /                       |              |               |



|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 13 |  |  |  |  |
| 14 |  |  |  |  |
| 15 |  |  |  |  |
| 16 |  |  |  |  |
| 17 |  |  |  |  |
| 18 |  |  |  |  |
| 19 |  |  |  |  |
| 20 |  |  |  |  |
| 21 |  |  |  |  |
| 22 |  |  |  |  |
| 23 |  |  |  |  |
| 24 |  |  |  |  |
| 25 |  |  |  |  |
| 26 |  |  |  |  |
| 27 |  |  |  |  |
| 28 |  |  |  |  |
| 29 |  |  |  |  |

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Corregir algunos ítems antes de su aplicación*

**IV. PROMEDIO DE VALORACION:**

75%

San Juan de Lurigancho, de del 2016



Firma de experto informante

DNI: 42367609

## Anexo F. Consentimiento informado

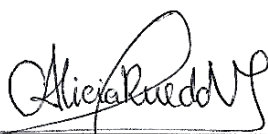
### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto de investigación, "Cultura y clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I"; será presentado para conseguir el título profesional de licenciatura en Administración en Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo. La ejecución está a cargo de la estudiante de décimo ciclo, Alicia Maribel Rueda Villavicencio con código 6500042703 y cuenta con la asesoría y supervisión de la Mg. María de las Mercedes Vigo Gálvez.

El propósito de contar con la información solicitada, entrevistas y encuestas sobre la cultura y clima organizacional dentro de la empresa es determinar la relación entre la cultura y el clima organizacional en los agentes de operaciones de la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador en el periodo 2017-I. La información recabada se dará a conocer al público a través de la biblioteca de la universidad.

Por ello, agradecemos confirmar su participación y consentimiento de la realización del proyecto así como el uso y publicación de la información proporcionada por su representada. Por consiguiente, se le garantiza que dicha información solo será utilizada para fines netamente académicos.

Agradecemos su apoyo.



Alicia Maribel Rueda Villavicencio  
Código: 6500042703

Yo, Marco Antonio Quispe Florián, identificado con DNI N° 40062611, gerente general de la agencia de viajes Sudamerican Reps; autorizo el uso y publicación de la información proporcionada para la realización del proyecto de investigación "Cultura y clima organizacional en la agencia de viajes Sudamerican Reps del distrito de Villa El Salvador, periodo 2017-I". Del mismo modo, acorde a los requerimientos del proyecto de investigación, autorizo que hagan mención de mi nombre y de mi representada agencia.

Atentamente,

GRUPO SUDAMERICAN TRAVEL  
  
MARCO ANTONIO QUISPE FLORIAN  
GERENTE GENERAL

## Anexo G. Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos por pregunta

Tabla 21.

*Frecuencia estadística de la pregunta 01: los equipos utilizados para realizar las labores se encuentran en buen estado.*

| <b>Los equipos utilizados para realizar las labores se encuentran en buen estado.</b> |                                |            |            |
|---|--------------------------------|------------|------------|
|   |                                | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 26,7       |
|   | De acuerdo                     | 9          | 60,0       |
|   | Totalmente de acuerdo          | 2          | 13,3       |
|   | Total                          | 15         | 100,0      |

En la tabla 21, se representa la pregunta 01, en la cual se muestra que el 13% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que los equipos utilizados para realizar las labores se encuentran en buen estado. El 60% se mostró de acuerdo, mientras que el 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 22.

*Frecuencia estadística de la pregunta 02: en la organización, se promueve la innovación y el desarrollo de sus habilidades.*

| <b>En la organización, se promueve la innovación y el desarrollo de sus habilidades.</b> |                                |            |            |
|--|--------------------------------|------------|------------|
|  |                                | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3       |
|  | De acuerdo                     | 5          | 33,3       |
|  | Totalmente de acuerdo          | 8          | 53,3       |
|  | Total                          | 15         | 100,0      |

En la tabla 22, se representa la pregunta 02, en la cual se muestra que el 53% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la organización, se promueve la innovación y el desarrollo de sus habilidades. El 33% se mostró de acuerdo, mientras que un 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 23.

*Frecuencia estadística de la pregunta 03: en la organización, se pone en práctica el trato justo y genuino entre los colaboradores, sin faltarse al respeto.*

| <b>En la organización, se pone en práctica el trato justo y genuino entre los colaboradores, sin faltarse al respeto.</b> |                                |            |       |
|---|--------------------------------|------------|-------|
|   | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
| Válido  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3          | 20,0  |
|   | De acuerdo                     | 8          | 53,3  |
|   | Totalmente de acuerdo          | 4          | 26,7  |
|   | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 23, se representa la pregunta 03, en la cual se muestra que el 27% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la organización, se pone en práctica el trato justo y genuino entre los colaboradores, sin faltarse al respeto. El 53% se mostró de acuerdo, mientras que un 20% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 24.

*Frecuencia estadística de la pregunta 04: considera que se le brinda las herramientas necesarias para optimizar su trabajo y realizar sus actividades con total libertad.*

| <b>Considera que se le brinda las herramientas necesarias para optimizar su trabajo y realizar sus actividades con total libertad.</b> |                                |            |       |
|--|--------------------------------|------------|-------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3          | 20,0  |
|  | De acuerdo                     | 8          | 53,3  |
|  | Totalmente de acuerdo          | 4          | 26,7  |
|  | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 24, se representa la pregunta 04, en la cual se muestra que el 27% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, considera que se le brinda las herramientas necesarias para optimizar su trabajo y realizar sus actividades con total libertad. El 53% se mostró de acuerdo, mientras que un 20% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 25.

*Frecuencia estadística de la pregunta 05: está bien informado(a) de las estrategias y objetivos de su unidad y/o equipo de trabajo.*

| <b>Está bien informado(a) de las estrategias y objetivos de su unidad y/o equipo de trabajo.</b> |                                |             |
|--|--------------------------------|-------------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje  |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3<br>20,0   |
|  | De acuerdo                     | 5<br>33,3   |
|  | Totalmente de acuerdo          | 7<br>46,7   |
|  | Total                          | 15<br>100,0 |

En la tabla 25, se representa la pregunta 05, en la cual se muestra que el 47% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, está bien informado(a) de las estrategias y objetivos de su unidad y/o equipo de trabajo. El 33% se mostró de acuerdo, mientras que un 20% no se mostró ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 26.

*Frecuencia estadística de la pregunta 06: conoce cuál es la visión de la agencia y se identifica con ella.*

| <b>Conoce cuál es la visión de la agencia, y se identifica con ella.</b> |                                |             |
|--|--------------------------------|-------------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje  |
| Válido   | En desacuerdo                  | 1<br>6,7    |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1<br>6,7    |
|  | De acuerdo                     | 7<br>46,7   |
|  | Totalmente de acuerdo          | 6<br>40,0   |
|  | Total                          | 15<br>100,0 |

En la tabla 26, se representa la pregunta 06, en la cual se muestra que el 40% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, conocen cuál es la visión de la agencia y se identifican con ella. El 47% se mostró de acuerdo, otro 7% no se mostró de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 7% estuvo en desacuerdo.

Tabla 27.

*Frecuencia estadística de la pregunta 07: conoce cuál es la misión de la compañía y se identifica con ella.*

| <b>Conoce cuál es la misión de la compañía y se identifica con ella.</b> |                                |            |            |
|--|--------------------------------|------------|------------|
|  |                                | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3          | 20,0       |
|  | De acuerdo                     | 8          | 53,3       |
|  | Totalmente de acuerdo          | 4          | 26,7       |
|  | Total                          | 15         | 100,0      |

En la tabla 27, se representa la pregunta 06, en la cual se muestra que el 27% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, conocen cuál es la visión de la agencia y se identifican con ella. El 53% se mostró de acuerdo, mientras que el 20% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 28.

*Frecuencia estadística de la pregunta 08: conoce los valores de la empresa y se identifica con ellos.*

| <b>Conoce los valores de la empresa y se identifica con ellos.</b> |                                |            |            |
|--|--------------------------------|------------|------------|
|  |                                | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3          | 20,0       |
|  | De acuerdo                     | 8          | 53,3       |
|  | Totalmente de acuerdo          | 4          | 26,7       |
|  | Total                          | 15         | 100,0      |

En la tabla 28, se representa la pregunta 08, en la cual se muestra que el 27% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, conoce los valores de la empresa y se identifica con ellos. El 53% se mostró de acuerdo, mientras que el 20% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 29.

*Frecuencia estadística de la pregunta 09: cree usted que, para ingresar a laborar dentro de la organización, se toma en cuenta la experiencia y las habilidades del postulante.*

| <b>Cree usted que, para ingresar a laborar dentro de la organización, se toma en cuenta la experiencia y las habilidades del postulante.</b> |                                |            |       |
|--|--------------------------------|------------|-------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|  | En desacuerdo                  | 1          | 6,7   |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1          | 6,7   |
| Válido   | De acuerdo                     | 6          | 40,0  |
|  | Totalmente de acuerdo          | 7          | 46,7  |
|  | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 29, se representa la pregunta 09, en la cual se muestra que el 47% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, para ingresar a laborar dentro de la organización, se toma en cuenta la experiencia y las habilidades del postulante. El 40% se mostró de acuerdo, otro 7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 7% estuvo en desacuerdo.

Tabla 30.

*Frecuencia estadística de la pregunta 10: percibe el compromiso y la predisposición de los integrantes de la organización ante alguna situación.*

| <b>Percibe el compromiso y la predisposición de los integrantes de la organización ante alguna situación.</b> |                       |            |       |
|---|-----------------------|------------|-------|
|   | Frecuencia            | Porcentaje |       |
|   | De acuerdo            | 8          | 53,3  |
| Válido  | Totalmente de acuerdo | 7          | 46,7  |
|   | Total                 | 15         | 100,0 |

En la tabla 30, se representa la pregunta 10, en la cual se muestra que el 47% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, perciben el compromiso y la predisposición de los integrantes de la organización ante alguna situación mientras que un 53% se mostró de acuerdo.

Tabla 31.

*Frecuencia estadística de la pregunta 11: pienso que la compañía me brinda oportunidades de crecimiento dentro de ella.*

| <b>Pienso que la compañía me brinda oportunidades de crecimiento dentro de ella.</b> |                                |            |              |
|--|--------------------------------|------------|--------------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |              |
|  | En desacuerdo                  | 1          | 6,7          |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1          | 6,7          |
| Válido   | De acuerdo                     | 7          | 46,7         |
|  | Totalmente de acuerdo          | 6          | 40,0         |
|  | <b>Total</b>                   | <b>15</b>  | <b>100,0</b> |

En la tabla 31, se representa la pregunta 11, en la cual se muestra que el 40% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, que la compañía les brinda oportunidades de crecimiento dentro de ella. Un 47% se mostró de acuerdo, otro 7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 7% se mostró en desacuerdo.

Tabla 32.

*Frecuencia estadística de la pregunta 12: siente que a la organización le importa tanto su desarrollo profesional como personal.*

| <b>Siente que a la organización le importa tanto su desarrollo profesional como personal.</b> |                                |            |              |
|---|--------------------------------|------------|--------------|
|   | Frecuencia                     | Porcentaje |              |
|   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3          | 20,0         |
| Válido  | De acuerdo                     | 5          | 33,3         |
|   | Totalmente de acuerdo          | 7          | 46,7         |
|   | <b>Total</b>                   | <b>15</b>  | <b>100,0</b> |

En la tabla 32, se representa la pregunta 12, en la cual se muestra que el 47% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, a la organización le importa tanto su desarrollo profesional como personal. Un 33% se mostró de acuerdo, mientras que un 20% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Tabla 33.

*Frecuencia estadística de la pregunta 13: siente que forma parte de un equipo de trabajo que labora bien.*

| <b>Siente que forma parte de un equipo de trabajo que labora bien.</b> |                                |             |
|--|--------------------------------|-------------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje  |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4<br>26,7   |
|  | De acuerdo                     | 8<br>53,3   |
|  | Totalmente de acuerdo          | 3<br>20,0   |
|  | Total                          | 15<br>100,0 |

En la tabla 33, se representa la pregunta 13, en la cual se muestra que el 20% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, sienten que forman parte de un equipo de trabajo que labora bien. Un 53% estuvo de acuerdo, mientras que un 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 34.

*Frecuencia estadística de la pregunta 14: las actividades a desarrollar en esta compañía están claramente definidas y coherentemente estructuradas.*

| <b>Las actividades a desarrollar en esta compañía están claramente definidas y coherentemente estructuradas.</b> |                                |             |
|--|--------------------------------|-------------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje  |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4<br>26,7   |
|  | De acuerdo                     | 8<br>53,3   |
|  | Totalmente de acuerdo          | 3<br>20,0   |
|  | Total                          | 15<br>100,0 |

En la tabla 34, se representa la pregunta 14, en la cual se muestra que el 20% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, las actividades a desarrollar en la compañía están claramente definidas y coherentemente estructuradas. Un 53% estuvo de acuerdo, mientras que un 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 35.

*Frecuencia estadística de la pregunta 15: se percibe una sensación de presión con el fin de mejorar el trabajo tanto personal, como en conjunto consecutivamente.*

| <b>Se percibe una sensación de presión con el fin de mejorar el trabajo tanto personal, como en conjunto consecutivamente.</b> |            |            |
|--|------------|------------|
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| En desacuerdo  | 1          | 6,7        |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo   | 2          | 13,3       |
| Válido De acuerdo  | 10         | 66,7       |
| Totalmente de acuerdo  | 2          | 13,3       |
| Total  | 15         | 100,0      |

En la tabla 35, se representa la pregunta 15, en la cual se muestra que el 13% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, perciben una sensación de presión con el fin de mejorar el trabajo tanto personal, como en conjunto consecutivamente. Un 67% se mostró de acuerdo, otro 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 7% se mostró en desacuerdo.

Tabla 36.

*Frecuencia estadística de la pregunta 16: en ciertas circunstancias, la productividad de la organización sufre de falta de organización y planificación.*

| <b>En ciertas circunstancias, la productividad de la organización sufre de falta de organización y planificación.</b> |            |            |
|---|------------|------------|
|   | Frecuencia | Porcentaje |
| En desacuerdo   | 6          | 40,0       |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo  | 5          | 33,3       |
| Válido De acuerdo   | 2          | 13,3       |
| Totalmente de acuerdo   | 2          | 13,3       |
| Total   | 15         | 100,0      |

En la tabla 36, se representa la pregunta 16, en la cual se muestra que el 13% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en ciertas circunstancias, la productividad de la organización sufre de falta de organización y planificación. Un 13% de acuerdo, mientras que un 33% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y, otro 40% se mostró en desacuerdo.

Tabla 37.

*Frecuencia estadística de la pregunta 17: en esta compañía, instauran estándares de desempeño muy altos.*

| <b>En esta compañía, instauran estándares de desempeño muy altos.</b> |                                |            |       |
|---|--------------------------------|------------|-------|
|   | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|   | En desacuerdo                  | 2          | 13,3  |
|   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 26,7  |
| Válido  | De acuerdo                     | 4          | 26,7  |
|   | Totalmente de acuerdo          | 5          | 33,3  |
|   | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 37, se representa la pregunta 17, en la cual se muestra que el 33% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la compañía, instauran estándares de desempeño muy altos. Un 27% se mostró de acuerdo, otro 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 13% estuvo en desacuerdo.

Tabla 38.

*Frecuencia estadística de la pregunta 18: en esta empresa, las personas parecen estar muy orgullosas de su trabajo desarrollado.*

| <b>En esta empresa, las personas parecen estar muy orgullosas de su trabajo desarrollado.</b> |                                |            |       |
|---|--------------------------------|------------|-------|
|   | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|   | En desacuerdo                  | 1          | 6,7   |
|   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3  |
| Válido  | De acuerdo                     | 4          | 26,7  |
|   | Totalmente de acuerdo          | 8          | 53,3  |
|   | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 38, se representa la pregunta 18, en la cual se muestra que el 53% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la empresa, las personas parecen estar muy orgullosas de su trabajo desarrollado. Un 27% estuvo de acuerdo, otro 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 7% estuvo en desacuerdo.

Tabla 39.

*Frecuencia estadística de la pregunta 19: a la administración no le agrada que se corrobore todo con ellos, si piensa que posee el enfoque adecuado, solo continúe adelante.*

| <b>A la administración no le agrada que se corrobore todo con ellos, si piensa que posee el enfoque adecuado, solo continúe adelante.</b> |                                |            |       |
|---|--------------------------------|------------|-------|
|   | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|   | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 6,7   |
|   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 26,7  |
| Válido  | De acuerdo                     | 8          | 53,3  |
|   | Totalmente de acuerdo          | 2          | 13,3  |
|   | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 39, se representa la pregunta 19, en la cual se muestra que el 13% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, a la administración no le agrada que se corrobore todo con ellos, si piensa que posee el enfoque adecuado, solo continúe adelante. Un 53% estuvo de acuerdo, otro 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 7% estuvo totalmente en desacuerdo.

Tabla 40.

*Frecuencia estadística de la pregunta 20: la filosofía de la organización resalta que los colaboradores deben solucionar los problemas por sí mismos.*

| <b>La filosofía de la organización resalta que los colaboradores deben solucionar los problemas por sí mismos.</b> |                                |            |       |
|--|--------------------------------|------------|-------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 26,7  |
| Válido   | De acuerdo                     | 10         | 66,7  |
|  | Totalmente de acuerdo          | 1          | 6,7   |
|  | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 40, se representa la pregunta 20, en la cual se muestra que el 7% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, la filosofía de la organización resalta que los colaboradores deben solucionar los problemas por sí mismos. Un 67% estuvo de acuerdo, mientras que un 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 41.

*Frecuencia estadística de la pregunta 21: en esta empresa, las recompensas y estímulos que obtiene comúnmente superan las críticas.*

| <b>En esta empresa, las recompensas y estímulos que obtiene comúnmente superan las críticas.</b> |                                |            |              |
|--|--------------------------------|------------|--------------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |              |
|  | En desacuerdo                  | 1          | 6,7          |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3         |
| Válido   | De acuerdo                     | 9          | 60,0         |
|  | Totalmente de acuerdo          | 3          | 20,0         |
|  | <b>Total</b>                   | <b>15</b>  | <b>100,0</b> |

En la tabla 41, se representa la pregunta 21, en la cual se muestra que el 20% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la empresa, las recompensas y estímulos que se obtienen comúnmente superan a las críticas. Un 60% se mostró de acuerdo, otro 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 7% estuvo en desacuerdo.

Tabla 42.

*Frecuencia estadística de la pregunta 22: en esta compañía, los colaboradores son recompensados en proporción a la excelencia del desarrollo de su trabajo.*

| <b>En esta compañía, los colaboradores son recompensados en proporción a la excelencia del desarrollo de su trabajo.</b> |                                |            |              |
|--|--------------------------------|------------|--------------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |              |
|  | En desacuerdo                  | 2          | 13,3         |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3         |
| Válido   | De acuerdo                     | 8          | 53,3         |
|  | Totalmente de acuerdo          | 3          | 20,0         |
|  | <b>Total</b>                   | <b>15</b>  | <b>100,0</b> |

En la tabla 42, se representa la pregunta 22, en la cual se muestra que el 20% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la compañía, los colaboradores son recompensados en proporción a la excelencia del desarrollo de su trabajo. Un 53% se mostró de acuerdo, otro 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 13% estuvo en desacuerdo.

Tabla 43.

*Frecuencia estadística de la pregunta 23: en la organización, poseen un procedimiento de ascenso que permite que el trabajador siga una línea de carrera.*

| <b>En la organización, poseen un procedimiento de ascenso que permite que el trabajador siga una línea de carrera.</b> |                                |            |       |
|--|--------------------------------|------------|-------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|  | En desacuerdo                  | 3          | 20,0  |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 26,7  |
| Válido   | De acuerdo                     | 7          | 46,7  |
|  | Totalmente de acuerdo          | 1          | 6,7   |
|  | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 43, se representa la pregunta 23, en la cual se muestra que el 7% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la organización, poseen un procedimiento de ascenso que permite que el trabajador siga una línea de carrera. Un 47% estuvo de acuerdo, otro 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 20% estuvo en desacuerdo.

Tabla 44.

*Frecuencia estadística de la pregunta 24: ciertamente, las personas de esta empresa confían lo suficiente unas en otras.*

| <b>Ciertamente, las personas de esta empresa confían lo suficiente unas en otras.</b> |                                |            |       |
|---|--------------------------------|------------|-------|
|   | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1          | 6,7   |
| Válido  | De acuerdo                     | 13         | 86,7  |
|   | Totalmente de acuerdo          | 1          | 6,7   |
|   | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 44, se representa la pregunta 24, en la cual se muestra que el 7% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, las personas de la empresa confían lo suficiente unas en otras. Un 87% se mostró de acuerdo, mientras que otro 7% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 45.

*Frecuencia estadística de la pregunta 25: en esta organización confían bastante en los juicios individuales, no todo es consultado.*

| <b>En esta organización confían bastante en los juicios individuales, no todo es consultado.</b> |                                |            |       |
|--|--------------------------------|------------|-------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3  |
|  | De acuerdo                     | 10         | 66,7  |
|  | Totalmente de acuerdo          | 3          | 20,0  |
|  | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 45, se representa la pregunta 25, en la cual se muestra que el 20% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en la organización, confían bastante en los juicios individuales, no todo es consultado. Un 67% se mostró de acuerdo, mientras que un 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 46.

*Frecuencia estadística de la pregunta 26: cuando está asignado a una tarea difícil, puede contar con conseguir apoyo de su jefe y de sus compañeros de trabajo.*

| <b>Cuando está asignado a una tarea difícil, puede contar con conseguir apoyo de su jefe y de sus compañeros de trabajo.</b> |                                |            |       |
|--|--------------------------------|------------|-------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3  |
|  | De acuerdo                     | 7          | 46,7  |
|  | Totalmente de acuerdo          | 6          | 40,0  |
|  | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 46, se representa la pregunta 26, en la cual se muestra que el 40% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, cuando está asignado a una tarea difícil, puede contar con conseguir apoyo de su jefe y de sus compañeros de trabajo. Un 47% se mostró de acuerdo, mientras que un 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 47.

*Frecuencia estadística de la pregunta 27: en esta compañía, no se obtiene mucha simpatía por parte de los directivos si comete alguna equivocación.*

| <b>En esta compañía, no se obtiene mucha simpatía por parte de los directivos si comete alguna equivocación.</b> |                                |            |            |
|--|--------------------------------|------------|------------|
|  |                                | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido   | Totalmente en desacuerdo       | 1          | 6,7        |
|  | En desacuerdo                  | 9          | 60,0       |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5          | 33,3       |
|  | Total                          | 15         | 100,0      |

En la tabla 47, se representa la pregunta 27, en la cual se muestra que el 33% de los agentes de operaciones encuestados no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con que, en la compañía, no se obtiene mucha simpatía por parte de los directivos si comete alguna equivocación. Un 60% estuvo en desacuerdo, mientras que un 7% se mostró totalmente en desacuerdo.

Tabla 48.

*Frecuencia estadística de la pregunta 28: en general, se siente plenamente comprometido con las metas de la organización.*

| <b>En general, se siente plenamente comprometido con las metas de la organización.</b> |                                |            |            |
|--|--------------------------------|------------|------------|
|  |                                | Frecuencia | Porcentaje |
| Válido   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3       |
|  | De acuerdo                     | 6          | 40,0       |
|  | Totalmente de acuerdo          | 7          | 46,7       |
|  | Total                          | 15         | 100,0      |

En la tabla 48, se representa la pregunta 28, en la cual se muestra que el 47% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que, en general, se sienten plenamente comprometidos con las metas de la organización. Un 40% se mostró de acuerdo, mientras que un 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.



Tabla 49.

*Frecuencia estadística de la pregunta 29: aquí se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.*

| <b>Aquí se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.</b> |                                |            |       |
|--|--------------------------------|------------|-------|
|  | Frecuencia                     | Porcentaje |       |
|  | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2          | 13,3  |
| Válido   | De acuerdo                     | 8          | 53,3  |
|  | Totalmente de acuerdo          | 5          | 33,3  |
|  | Total                          | 15         | 100,0 |

En la tabla 49, se representa la pregunta 29, en la cual se muestra que el 33% de los agentes de operaciones encuestados estuvo totalmente de acuerdo con sentirse orgullosos de pertenecer a la organización. Un 53% se mostró de acuerdo, mientras que un 13% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo.