



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Cultura organizacional y compromiso organizacional  
según personal de la DISA IV Lima Este, año 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Bach. Beatriz Angélica Balmaceda Arteaga

**ASESOR:**

Mgr. Jesús Enrique Nuñez Untiveros

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2017**

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira  
Presidente

Mgtr. Eliana Castañeda Nuñez  
Secretario

Mgtr. Jesús Enrique Nuñez Untiveros  
Vocal

### **Dedicatoria**

El trabajo de tesis está dedicado primero a Dios y segundo a mi madre, por su apoyo y confianza en la realización de mis logros.

### **Agradecimiento**

En especial a mis padres que siempre me inculcaron a superarme, a mi esposo por su incondicional apoyo y a mi familia que quiero mucho, por su comprensión en esta etapa de mi vida.

## Declaración de Autoría

Yo, Beatriz Angélica Balmaceda Arteaga, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “Cultura Organizacional y Compromiso Organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016”, se presenta en 151 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 18 de noviembre del 2016

---

Beatriz Angélica Balmaceda Arteaga  
DNI: 07665141

## **Presentación**

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada:

Cultura Organizacional y Compromiso Organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para optar el grado de Magister en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, continua la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el capítulo tercero se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El capítulo cuarto está dedicado a la discusión de resultados. El capítulo quinto está refrendado por las conclusiones de la investigación. En el capítulo sexto se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

La Autora

## Tabla de contenidos

	Página
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	V
Presentación	Vi
Tabla de contenidos	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
<b>I. INTRODUCCION</b>	
1.1. Antecedentes	21
1.2. Bases teóricas y fundamentación científica	32
1.3. Justificación	61
1.4. Problema	62
1.5. Hipótesis	66
1.6. Objetivos	67
<b>II. MARCO METODOLOGICO</b>	
2.1. Variables de investigación	70
2.2. Operacionalización de la variable	71
2.3. Metodología	73
2.4. Tipo de investigación	73
2.5. Diseño de la investigación	74
2.6. Población, muestra y muestreo	75
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
2.8. Métodos de análisis de datos	81
2.9. Consideraciones éticas	86

<b>III.</b>	<b>RESULTADOS</b>	
3.1.	Descripción de resultados	88
3.2.	Prueba de hipótesis general y específica	98
<b>IV.</b>	<b>DISCUSION</b>	
4.1.	Discusión	107
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	112
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	115
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	117
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1	Matriz de consistencia	124
Anexo 2	Instrumentos	128
Anexo 3	Validación del instrumento	132
Anexo 4	Base de datos de los cuestionarios	138
Anexo 5	Tabla de interpretación	142
Anexo 6	Artículo científico	145

**Lista de tablas**

Tabla 1	Operacionalización de la variable cultura organizacional	71
Tabla 2	Operacionalización de la variable compromiso organizacional	72
Tabla 3	Ficha técnica variable 1: cultura organizacional	79
Tabla 4	Ficha técnica variable 2: compromiso organizacional	80
Tabla 5	Relación de validadores	82
Tabla 6	Confiabilidad del cuestionario cultura organizacional	84
Tabla 7	Confiabilidad del cuestionario compromiso organizacional	84
Tabla 8	Baremo de la variable 1: cultura organizacional	85
Tabla 9	Baremo de la variable 2: compromiso organizacional	85
Tabla 10	Niveles de la cultura organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	88
Tabla 11	Niveles del compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	89
Tabla 12	Niveles de la cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	90

Tabla 13	Compromiso organizacional y la dimensión innovación y aceptación al riesgo según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	91
Tabla 14	Compromiso organizacional y la dimensión atención al detalle según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	92
Tabla 15	Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los resultados según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	93
Tabla 16	Compromiso organizacional y la dimensión orientación a la gente según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	94
Tabla 17	Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los equipos según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	95
Tabla 18	Compromiso organizacional y la dimensión agresividad según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	96
Tabla 19	Compromiso organizacional y la dimensión estabilidad según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016	97
Tabla 20	Grado de correlación y nivel de significación entre cultura organizacional y compromiso organizacional	98
Tabla 21	Grado de correlación y nivel de significación entre innovación y aceptación al riesgo y compromiso	99

	organizacional	
Tabla 22	Grado de correlación y nivel de significación entre atención al detalle y compromiso organizacional	100
Tabla 23	Grado de correlación y nivel de significación entre orientación a los resultados y compromiso organizacional	101
Tabla 24	Grado de correlación y nivel de significación entre orientación a la gente y el compromiso organizacional	102
Tabla 25	Grado de correlación y nivel de significación entre orientación a los equipos y compromiso organizacional	103
Tabla 26	Grado de correlación y nivel de significación entre agresividad y compromiso organizacional	104
Tabla 27	Grado de correlación y nivel de significación entre estabilidad y compromiso organizacional	105

## Lista de figuras

Figura 1	Niveles de la cultura organizacional	88
Figura 2	Niveles del compromiso organizacional	89
Figura 3	Niveles de la cultura organizacional y compromiso organizacional	90
Figura 4	Compromiso organizacional y la dimensión innovación y aceptación al riesgo	91
Figura 5	Compromiso organizacional y la dimensión atención al detalle	92
Figura 6	Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los resultados	93
Figura 7	Compromiso organizacional y la dimensión orientación a la gente	94
Figura 8	Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los equipos	95
Figura 9	Compromiso organizacional y la dimensión agresividad	96
Figura 10	Compromiso organizacional y la dimensión estabilidad	97

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar qué relación existe entre la Cultura organizacional y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016. La población estuvo constituida por 121 trabajadores administrativos, la muestra consideró a 93 personas, en los cuales se ha empleado las variables: Cultura organizacional y compromiso organizacional.

El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, para el propósito del presente trabajo se usó el diseño descriptivo, no experimental, de alcance correlacional y de corte transversal, que recogió la información en un período específico, obtenida al aplicar el instrumento: Cuestionario de cultura organizacional y cuestionario de compromiso organizacional, ambos de 30 preguntas en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca).

Para establecer la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a 30 trabajadores, obteniendo el estadístico Alfa de Cronbach para las variables: Cultura organizacional 0,85 y compromiso organizacional 0,81. Se procesaron los datos en el programa estadístico SPSS versión 22, presentando información de sus distintas dimensiones a través de resultados gráficos y textuales.

Los resultados de la investigación concluyen en que existe una relación moderada positiva entre la Cultura organizacional y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, habiéndose encontrado un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,418.

Palabras claves: Cultura organizacional, compromiso organizacional.

## Abstract

The present research has general objective to determine the relationship between organizational culture and commitment organizational according to personal of the Direction of Health IV Lima Este, year 2016. The population was made of 121 workers of the Direction of Health IV Lima Este, year 2016.

The method used in the research was the hypothetical-deductive. This research used for purpose non-experimental, descriptive, design correlational level transeccional court, which collected information on a specific period, obtained when applying the instrument: Organizational culture questionnaire and organizational commitment questionnaire, both of 30 questions on the Likert scale (always, almost always, sometimes, almost never, never). To establish the reliability of the instrument, a pilot test was performed on 30 workers, obtaining the Cronbach Alpha statistic for the variables: Organizational culture 0.85 and organizational commitment 0.81. The data were processed in the statistical program SPSS version 22, presenting the results graphically and verbatim.

The research concludes that there is a moderate relationship between organizational culture and organizational commitment, with a Rho Spearman correlation coefficient of 0.418, which showed a moderate positive relation between variables.

Keywords: organizational culture, commitment organizational.

## **I. Introducción**

Es claro que las personas vivimos en grupo, familia, sociedad o nación, si hablamos de un conjunto de personas dentro de un territorio determinado, cada una con su cultura que ejerce influencia en más o menos proporción en el comportamiento de las personas. El término cultura viene del latín *cultus*, que hace alusión al *cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre*.

En ese sentido la cultura comprende los valores y conocimientos adquiridos, las costumbres y tradiciones que se practican, de igual forma las ideas y los símbolos, en otras palabras todas aquellas manifestaciones que caracterizan y enmarcan la forma de vida de un conjunto de personas en particular en un tiempo determinado y lugar.

Cada sociedad posee una cultura que rige el comportamiento de las personas, al igual que en las organizaciones donde los empleados están dispuestas a integrar un grupo de trabajo, ingresando a la sociedad de una organización, que tiene o persigue un fin determinado, un pequeño mundo en el que hay que relacionarse, que tiene sus propias creencias, valores, tradiciones, formas de actuar que han sido internalizadas y concebidas como propia de los miembros, que se conoce como cultura organizacional.

Según la literatura, el enunciado cultura organizacional forma parte de las ciencias sociales, su estudio se hizo importante a mitad del siglo 20, llamada también cultura institucional, cultura administrativa, cultura empresarial, cultura corporativa o cultura de negocios en años adelante.

Las definiciones halladas sobre cultura organizacional comparten en señalar que es la reunión de varias características como hábitos, creencias, valores, experiencias, normas que emergen entre las personas o grupos dentro de una institución y que estas una vez aceptadas por el grupo guían o conducen la forma de actuar y relacionarse entre ellos dentro de su entorno, también se dice que la cultura organizacional es lo que diferencia a una institución de otra, pues cada una posee una particularidad, su sello personal, por lo que se encontraran

tantas culturas como instituciones u organizaciones existan. Es como lo propone esta analogía “La personalidad hace a la persona, como la cultura hace a la organización”. Algunos autores concuerdan que estos elementos culturales son introducidos por los líderes según las metas que persigue para la organización y que son inconscientemente asimiladas por los empleados generando identificación con sus propios valores y expectativas, lo que conlleva al empleado o trabajador a sentirse parte de la organización y comprometido con su trabajo para lograr el éxito en ella.

Considerando que los recursos humanos constituyen un componente fundamental dentro de la organización, que ellos contribuyen al desarrollo de los bienes y servicios, las organizaciones públicas o privadas están conformadas por personas con diferencias culturales y educativas; siendo que la cultura organizacional es el medio que condiciona el comportamiento de los empleados y que el compromiso organizacional involucra los lazos afectivos hacia la institución y su empeño por cumplir con los propósitos y metas, es transcendental que los gerentes, directivos o funcionarios conozcan la cultura organizacional de la institución que lideran, como fuente para entender que perciben y sienten los empleados, de modo que puedan aplicar y alinear las estrategias de acción hacia el logro de resultados planeados para la institución.

De acuerdo a los expertos, es vital entender la cultura organizacional dentro de una organización, pues el patrón de comportamientos aceptados y asumidos por los miembros influenciará y determinará el compromiso organizacional hacia la institución, vale decir que en tanto el personal se sienta vinculado con las creencias, los valores, la forma de hacer las cosas de la organización, más comprometido se sentirá con el desarrollo de las actividades por iniciativa propia, con los objetivos y con su permanencia en el centro laboral, por ello motiva la importancia de determinar la relación entre las variables cultura organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este en el año 2016, siguiendo las pautas establecidos para el desarrollo de la investigación por la Universidad.

En ese sentido, el objetivo del presente trabajo es indagar y dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este en el año 2016?, para lo cual se abordaron siete capítulos distribuidos como sigue:

El capítulo I, contiene la introducción, los antecedentes, la fundamentación científica, técnica y humanística, además comprende la justificación, los problemas, las hipótesis y los objetivos de la investigación.

El capítulo II, está referido a todo lo concerniente al marco metodológico, como lo son el desarrollo de las variables, la operacionalización de las mismas, la metodología, tipos de estudio, diseño empleado, así mismo se menciona a la población, muestra y muestreo, además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis usados y por último los aspectos éticos tomados en cuenta.

El capítulo III, está constituida por la descripción de resultados y la contrastación de las hipótesis obtenida de los cuestionarios aplicados, además se muestran gráficos y tablas del estudio

El capítulo IV, referida a la discusión de la investigación, presentación de resultados, así como la comparación de otras investigaciones vertidas en los antecedentes.

El capítulo V, se reflejan las conclusiones del trabajo, producto del procesamiento de la información a través del programa estadístico SPSS.

En el capítulo VI y VII, se encuentran las recomendaciones y las referencias bibliográficas, respectivamente del presente trabajo de investigación, según el protocolo establecido por la universidad, adicionalmente se incluye el apéndice que lo conforman documentos de trabajo que aportaron a comprender el contenido de los diferentes capítulos.

Finalmente, después del trabajo de campo y los hallazgos obtenidos del estudio entre las variables cultura organizacional y compromiso organizacional, según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016, se tiene una correlación moderada entre la cultura organizacional y compromiso organizacional (Rho de Spearman de 0,418).

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1. Antecedentes internacionales

Meza (2013). *La Cultura y el compromiso organizacional en un organismo descentralizado de la Administración Pública en Querétaro, México*. El trabajo buscó determinar la influencia de la cultura organizacional que existe en una institución descentralizada del estado y el compromiso organizacional del personal, además de proponer estrategias, acciones y programas orientados a fomentar la responsabilidad y el desarrollo humano organizacional en la administración pública; para lo cual se realizó un trabajo de campo, estudio de caso con investigación cualitativa. La población se circunscribió a trabajadores adscritos a la organización, contemplando al personal docente y administrativo. Para el recojo de información se llevó a cabo diálogos directos con los entrevistados en referencia al tema investigado. Al final del estudio se evidenció un inadecuado manejo de los canales comunicativos con los trabajadores de los diferentes niveles ocupacionales, ocasionando barreras a la gestión dañada por temas de gobierno y laboral-sindical, pueden atentar contra la permanencia de los trabajadores en la organización.

Cantillo (2013). *Incidencia de la Cultura organizacional en el desempeño. Colombia*. La investigación tuvo como objetivo evidenciar la relación existente entre la variable cultura organizacional y el desempeño, en este afán se realizó la revisión exhaustiva de material científico que data aproximadamente de unos 30 años atrás, particularmente donde se detallan las perspectivas de prestigiosos autores en el tema y el manejo de sus conceptos en referencia a sus investigaciones sobre la cultura organizacional y su desempeño en el ámbito empresarial colombiano. La revisión y análisis del material escrito describe que los países asiáticos son los más competitivos en relación a la cultura, por tanto se encontró fuertes contradicciones en sus organizaciones que motivan a fortalecer el desempeño de los empleados, pero que desafortunadamente no se muestra incidencia de forma científica, debido a la particularidad en ellas. Por otro lado, se

encontró una relación conceptual positiva entre las variables de estudio, lo que nos indica que hay una marcada influencia de todas las características que conforman la cultura organizacional sobre el desempeño. La investigación sugirió que la compilación realizada contribuirá a desarrollar futuros estándares o patrones sobre cultura organizacional a ser aplicados a las organizaciones colombianas.

Montaña y Torres (2015). *Caracterización de la Cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Empresa financiera. Bogotá. Colombia*. El estudio consistió en describir e identificar la cultura organizacional predominante en el sistema bancario financiero, para desarrollar acciones de cambio organizacional enfocadas a la sostenibilidad de la empresa según lo establecido por los Altos Funcionarios. La investigación fue de tipo inductivo deductivo. La totalidad del personal se constituyó en 120 empleados, se utilizó el muestreo probabilístico a 76 colaboradores en todos los niveles de la organización. Se concluyó que la entidad posee una cultura organizacional formal marcada por las tendencias globales del sector financiero y de la calidad del vínculo entre las personas que componen el grupo social, demostrando estar preparada para el cambio ante las circunstancias que se han presentado.

Ozuna (2012). *La Cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera. México*. El objetivo de la investigación fue comprobar la relación y su impacto de la cultura organizacional en relación a la productividad en la entidad financiera "Santander". El trabajo fue de tipo descriptivo, correlativo y transversal. El instrumento de medición adaptado al castellano del "Denison Organizational Culture Survey", encuesta que fue diseñada para la evaluación de la cultura organizativa. La población estuvo conformada por Directivos del Banco Santander México, tanto de los Corporativos y Sucursales de todo el país, la muestra no probabilística se constituyó por 373 personas. En la conclusión se desea demostrar que un empleado con una cultura organizacional muy adecuada, igualmente mostrara una muy adecuada

productividad en sus actividades laborales. En ese contexto la investigación determinó que dentro de la entidad financiera prevalece una inadecuada Cultura Organizacional, por tanto sucede lo mismo con la productividad de la institución.

Santana (2014). *La Cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones periodo 2013-2014. Buenos Aires Argentina*. El objetivo de la investigación fue determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona a los cambios administrativos en la empresa pública de telecomunicaciones, de modo que se realicen innovaciones que enriquezcan la cultura de la empresa, involucrando al trabajador en forma participativa. El trabajo contempló el estudio de una agencia de la corporación de telecomunicaciones del país (estudio de caso), de tipo hipotético-deductivo, cuantitativo, se aplicó encuestas a 96 empleados públicos. La investigación reveló un bajo nivel de cultura organizacional de los trabajadores ante los recientes procesos de cambios administrativos realizados por el gobierno en la empresa pública de telecomunicaciones, sugiriendo que para revertir la situación presentada se desarrollen programas de fortalecimiento de competencias y de desarrollo del recurso humano, así como mejorar el clima laboral entre directivos y trabajadores, motivando al trabajador a que desempeñe sus labores comprometido con su institución y la organización para que a través de la capacitación difunda los valores de acuerdo a los lineamientos que demanda el sector público.

En Venezuela, All (2012) en su investigación sobre el *Efecto del compromiso Organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento un modelo de ruta*, tuvo por objetivo describir desde el punto de vista de la Psicología Industrial y desde la perspectiva de Recursos Humanos la relación entre las variables en investigación, con el propósito de implementar estrategias para la selección y reclutamiento de personal, así como disminuir la rotación del personal. La investigación fue de tipo No Experimental, empleando el diseño de corte ex post facto, denominado análisis de ruta. La población la

conformó 430 trabajadores activos, aplicando el instrumento en una muestra de 312 trabajadores. Como conclusión del estudio, se observó que los trabajadores de la organización consideran asociar el desempeño y la vinculación con sus supervisores inmediatos de manera positiva, valoración se vio influenciada por la edad y la antigüedad de los trabajadores, siendo que a menor edad y número de años trabajando en la empresa en el puesto asignado, la percepción que tenga de sus jefes inmediatos será mejor, por el contrario sucedería que a más años del trabajador en la empresa menor será la apreciación de sus supervisores dentro de la organización.

En Chile, Frías (2014) elaboró la Tesis *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*, con el propósito de determinar y enumerar los elementos que impulsan a los profesionales jóvenes a optar por mantenerse laborando en la organización por largos periodos de tiempo. En ese contexto se realizó una investigación de tipo descriptivo, diseño no experimental transaccional o transversal. Se seleccionó a 35 colaboradores con fecha de nacimiento a partir de 1980, denominado “Y” de un Organismo no Gubernamental, donde la muestra se constituyó en 26 trabajadores. Aplicada la encuesta se concluyó en que el grado de relación entre las variables en estudio son altamente positivas, que sin embargo ésta no es garantía que los profesionales aseguren su estadía en la empresa, otro de los resultados determinó que este tipo de organizaciones no contempla programas de mejoras continuas de crecimiento profesional, punto en contra que obliga al trabajador a migrar; por tanto la investigación recomendó elaborar estudios para identificar que motiva a la fuerza laboral joven a rotar a otras opciones laborales y también a implementar acciones que orienten a las mejoras de las capacidades profesionales, promoviendo el sentido de pertenencia con la organización.

En Granda-España, Zurita, Ramírez, Quesada y otros (2014) en la investigación titulada *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los Juzgados de Granada*, se analizó la relación entre el nivel de satisfacción y el grado de compromiso de los empleados en el sistema

judicial de Granada, cuya información obtenida a través del estudio será muy importante para desarrollar acciones que motiven y mejoren el comportamiento y desempeño en el centro de trabajo. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo correlacional. La información para el estudio se obtuvo por medio de cuestionarios para cada una de las variables, aplicado a una muestra de 80 empleados profesionales del sistema judicial. Se halló una relación moderada entre las variables compromiso organización y satisfacción laboral, el estudio consideró desarrollar mejoras sobre el compromiso de los profesionales en el sector judicial, de lo contrario se corre el riesgo de observar la disminución del desempeño laboral ante situaciones de insatisfacción por parte de los trabajadores.

En Colombia, Cortina (2014) desarrolló la investigación denominada *El Rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de Contac Centers*, se realizó con el objetivo de determinar los factores que influyen en la alta rotación de los empleados asociados al compromiso organizacional, satisfacción laboral y la permanencia de los colaboradores en la organización, que a la vez permitirán tomar acciones orientadas a disminuir el porcentaje de la migración. Se empleó el método cuantitativo, a una muestra representativa de 409 trabajadores, obteniendo la información a través de encuestas distribuidas virtualmente. Del estudio se concluyó en forma clara positiva, lo que significa que el compromiso organizacional actúa como mediador entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia, confirmando que los empleados sienten que la organización cumple con sus expectativas laborales y la posibilidad de permanecer por más tiempo, de no darse esa situación implicaría la renuncia al centro laboral; por otra parte la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional resultó ser positiva también, entendiéndose que los trabajadores se sienten vinculados con el trabajo, las metas de la empresa, lo que compromete su permanencia laboral.

En México, Benites (2013) presentó la investigación *Incidencia de la Cultura organizacional en el compromiso organizacional del personal de una*

*organización Aeroportuaria*. El propósito del trabajo fue identificar la influencia de la cultura organizacional en relación al compromiso organizacional percibida por el personal de la Dirección Aérea, con la finalidad de orientar al desarrollo de mejoras en el recurso humano, lo que permitirá incrementar el compromiso del trabajador aeroportuario. Se empleó el estudio no experimental, de corte transversal correlacional. La población y muestra la constituyeron 29 personas que laboran en la Dirección Aérea, a los mismos que se aplicó la encuesta para el recojo de datos. Se arribó a la conclusión que existe relación positiva entre la cultura organizacional y compromiso organizacional, observando que predomina la coyuntura de la cultura del poder de la gestión de turno, en donde los empleados aeroportuarios se ven obligados a aceptar órdenes; de otro lado se evidencia un adecuado compromiso del personal hacia su institución, que conlleva a la necesidad de permanecer en la organización por la poca oferta laboral en el mercado, por lo que el estudio recomendó a los Directivos a implementar mejoras de desarrollo laboral del trabajador aeroportuario, lo que contribuirá al incremento de su compromiso en todos sus componentes.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

Lozano y Ocampo (2014). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los Órganos de Control Institucional de la Contraloría General de la República adscritos al Poder Judicial y Essalud*. El objetivo del estudio fue determinar el clima en la institución y el grado de compromiso de los trabajadores, que producto del mismo se definirán acciones que permitan mejorar las condiciones donde el personal se desempeña. Para el desarrollo de la investigación se empleó el diseño no experimental, correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por auditores que laboran en la institución, cuya muestra fue censal llegando a un número de 120 personas. Los resultados concluyeron en la existencia de correlación entre las variables, que la conducta o forma de actuar de los empleados se encuentra vinculado a la estructura de la organización y con los procesos que en ella se desarrollan; por ello el compromiso afectivo adoptado por los trabajadores se refleja en el orgullo o alta valoración que tienen hacia su centro de trabajo.

Zamudio (2014). *Clima organizacional y compromiso organizacional en la Municipalidad de Independencia*. El estudio se realizó para identificar que dimensiones del clima organizacional (ambiente físico, aspecto estructural, ambiente social, ambiente personal) contribuyen con el compromiso organizacional de los empleados y en qué medida mejorarla. Se empleó el diseño descriptivo, no experimental de alcance correlacional. La población se delimitó a colaboradores de los distintos niveles ocupacionales. La aplicación del instrumento se realizó a una muestra censal de 100 empleados de la organización. La información se obtuvo por la aplicación de cuestionarios, ambos en la escala de Likert. En esta se concluye que desde la perspectiva de los empleados la participación comprometida de los trabajadores se relaciona con el formato de un buen clima organizacional, además que para sostener la identificación con la institución debe trabajarse en la autoestima de los trabajadores para que interioricen que el desarrollo de sus obligaciones laborales se realice por convicción.

Janampa y Pisconte (2014). *Inteligencia emocional y compromiso organizacional en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas*. El trabajo tuvo como objetivo determinar que la inteligencia emocional genera mayor compromiso hacia la organización. El diseño empleado fue de tipo descriptivo no experimental, transversal y comparativo. La población se conformó en 101 trabajadores, seleccionando una muestra de 80 personas, a quienes se les aplicó las encuestas para el recojo de información. La ejecución del estudio demostró una fuerte correlación entre las variables, sin embargo enfatizan fortalecer la práctica de las relaciones interpersonales para mejorar el grado de las relaciones humanas, por otro lado implementar programas de capacitación del talento humano, incidiendo en el desarrollo de la inteligencia emocional, a efectos de lograr mayor compromiso hacia la organización dentro de la función pública.

Velarde (2014). *Compromiso organizacional y tiempo de servicio en el personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la*

*Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV)*. El propósito de la investigación fue evaluar el tiempo de servicios que posee el personal administrativo y la manera en que el compromiso organizacional contribuye a alcanzar los objetivos institucionales, según los resultados proponer estrategias y alternativas de mejora. Se empleó el método hipotético-deductivo, no experimental de tipo correlacional. La población se constituyó de 45 personas del área administrativa, misma cantidad que conformo la muestra y aplicación de cuestionarios en la escala de Likert. El estudio concluyó que existe evidencia para sostener que la dimensión afectiva, de continuidad y normativa del compromiso organizacional se relacionan con el tiempo de servicios en el personal administrativo, recomendando potenciar comportamientos modelo a fin de promover compromiso con la institución, así como mantener un proceso de inducción en forma constante como parte de la filosofía de la institución.

Torres y Benites (2014). *Relación entre la implementación del Programa Social de Pensiones y el compromiso organizacional del personal que labora en el Programa Pensión-65 en la Provincia de Huancavelica*. El trabajo tuvo como objetivo generar nuevas nociones que contribuyan a buscar asociación entre la implementación del programa social y el compromiso organizacional del personal fundamentado teóricamente. Se desarrolló una investigación descriptiva, no experimental, de diseño correlacional y transversal. La población la conformó 135 trabajadores del programa pensión 65-Huancaverlica. Se realizó una muestra aleatoria de 100 colaboradores, recogiendo información a través encuestas para cada una de las variables en estudio. Los resultados indicaron relación directa entre el conocimiento de la implementación del Programa Social Pensión 65 y el compromiso organizacional del personal, lo que implica que los trabajadores se sienten involucrados afectivamente con su trabajo, por lo tanto a continuar laborando para dicho programa del gobierno. El estudio recomendó el desarrollo de planes de capacitación en temas de auto motivación y calidad de servicio al personal, también a mejorar los procesos administrativos de la gestión actual para fomentar un compromiso permanente, acciones que se revertirán en los beneficiarios del Programa.

Salvador (2014). *Capacitación laboral y la influencia en la cultura organizacional del Instituto Nacional de Defensa Civil*. El objetivo del trabajo de investigación fue generar nuevas ideas y estructuras de trabajo para mejorar los procesos de capacitación y cultura dentro de la organización basados en planteamientos teóricos. Se utilizó el método hipotético-deductivo, básica sustantiva de corte transversal de nivel correlacional, No experimental. La población estuvo constituida por todos los trabajadores nombrados, cuya muestra fue representada por 70 trabajadores, obtenida por un muestreo censal no probabilístico. Para el recojo de información de ambas variables se aplicaron cuestionarios medidos en la escala de Likert. El estudio encontró una correlación moderada, influyendo la variable capacitación en un 33% sobre la cultura organizacional, por lo que el investigador recomienda implementar talleres para el fortalecimiento de capacidades a modo de mantener y desarrollar la cultura organizacional en lo referente a los valores para todo el personal del Instituto Nacional de Defensa Civil.

Olaya (2014). *Cultura organizacional y el desempeño del personal del Instituto Tecnológico de la Producción*. El estudio se enfocó en identificar las características particulares de la cultura organizacional en los miembros que integran la organización y su influencia en los resultados y objetivos institucionales. El diseño de la investigación fue de tipo básica sustantiva, cuantitativa, diseño No experimental, transversal y correlacional. La población total constó de 246 colaboradores, tomando como muestra a 150 personas. Se usó la técnica de encuestas para el recojo de información, con preguntas de acuerdo a la escala Likert. La conclusión halló una correspondencia afirmativa entre ambas variables, cultura organizacional y el desempeño demostrando que los trabajadores del Instituto Tecnológico de la Producción no consideran importante la cultura organizacional, no siendo determinante para el desempeño y desarrollo de las labores, recomendando formular un plan de fortalecimiento enfocado a elevar el desempeño y mejorar la cultura organizacional, así como la revisión de la misión, visión y los valores estratégicos de la institución, para que sea difundida en forma permanente entre el personal.

Távora (2014). *Relación de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Oficina General de Administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. La investigación realizada tuvo como objetivo relacionar la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, lo que permitirá fortalecer la gestión del talento humano y disminuir la alta rotación del personal en la institución. En el desarrollo del trabajo se usó el estudio correlacional, descriptivo de tipo No experimental. La población la conformó 103 trabajadores, mediante un muestreo aleatorio estratificado probabilístico se seleccionó a 82 personas. Se utilizó la técnica de encuesta, instrumento que se aplicó con preguntas cerradas, ambos medidos en la escala de Likert. Se concluyó que existe relación media entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, el estudio develó que el personal adquiere practica en la organización y con la experiencia aprendida migra a otras instituciones, recomendando desarrollar otros estudios en la aplicación de la gestión del conocimiento, lo que permitirá fundamentar decisiones de los encargados para incorporar la gestión del conocimiento como un bien capaz de crear una ventaja competitiva.

Lucano (2014). *Cultura organizacional y gestión de proyectos en la Contraloría General de la Republica*. El trabajo constó en determinar la percepción de la Cultura organizacional y su relación con la gestión de proyectos de la organización, permitiendo tomar estrategias para mejorar la cultura vinculada a los integrantes de los equipos de proyectos. La investigación fue de tipo básica, descriptiva, No experimental, de diseño correlacional de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 135 colaboradores, la muestra de tipo probabilística fue de 100 personas. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, con cuestionarios en la escala de Likert. Los resultados presentaron relación positiva y significativa entre cultura organizacional y la gestión de proyectos, entendiéndose que el equipo de proyectos es consciente de la importancia del efecto de la cultura organizacional en la motivación del desarrollo de trabajo en la gestión de proyectos y para el logro de los objetivos. El estudio sugirió realizar la aplicación del estudio a la totalidad del personal a efectos de compartir la cultura organizacional que demanda la institución para alcanzar sus metas.

Gil et al. (2013). *Cultura organizacional y recursos humanos, Municipalidad distrital de Huaura*. Tesis de Maestría desarrollada en la Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión Huacho. El estudio determinó la relación entre Cultura Organizacional y los Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital de Huaura, considerando que los recursos humanos son responsables del éxito o fracaso de una organización. La Investigación fue de tipo descriptiva, transversal. La población fue de 273 trabajadores, entre empleados y funcionarios, divididos en gerencias, sub-gerencias y oficinas. La muestra se conformó por 65 personas, a quienes se les aplicó la encuesta. Los resultados del estudio arrojaron una débil relación entre cultura organizacional y los recursos humanos, lo que responde a una limitada participación e involucramiento del personal con la organización a consecuencia de las inoportunas decisiones tomadas por los funcionarios, situación que demuestra la incapacidad de la actual gestión para mantener una constante difusión y práctica de la cultura en organización.

Zegarra (2014). El trabajo de investigación titulado *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*, se ha desarrollado con el objetivo de relacionar el marketing interno y su efecto en el compromiso organizacional de los trabajadores, cuyos resultados puedan revertirse a mejorar el comportamiento del personal de salud en lo que se refiere a la calidad de servicio. Se recurrió al diseño descriptivo correlacional para el estudio del trabajo. La población y muestra estuvo conformada por 155 personas, comprendidos en médicos y enfermeras, a los que se aplicó los instrumentos de recojo de información para ambas variables. La correlación hallada entre el marketing interno y compromiso organizacional es de nivel medio, entendiéndose para el caso que existe un escaso compromiso del profesional de la salud con prestación del servicio en el hospital, por tanto la investigación recomendó invertir en el desarrollo de competencias del personal para que se contribuya a mejorar la calidad de atención brindada al usuario en el Hospital de San Juan de Lurigancho.

## 1.2. Bases teóricas y fundamentación científica

### Variable 1: Cultura organizacional

Chiavenato (2004) sostuvo que la cultura organizacional “es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p.319).

La cultura organizacional agrupa una serie de prácticas, como hábitos, creencias, valores y tradiciones que los individuos de una organización realizan de una misma forma en el mismo lugar, donde las personas actúan de forma similar ante situaciones repetitivas y con el transcurrir del tiempo las interacciones se convierten en automáticas, adoptadas, aprobadas y aceptadas por el grupo social, representando la forma tradicional de comportamiento de los miembros en la organización; actitudes típicas que se hacen costumbres por todos la vez. Sustenta que muchas de estas acciones se pueden percibir y otras no, denominándolas aspectos formales e informales, abiertos u ocultos; dentro de las formales se tiene a las políticas, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional, y tecnología, lo visible. En referencia a los aspectos informales u ocultos, hablamos de percepciones, sentimientos, actitudes, valores interacciones informales y normas grupales; dado a su naturaleza no es de fácil entendimiento o interpretación, por ello cambiarlo no se seria tarea fácil.

En ese sentido, señala que la cultura organizacional no es estática, los tiempos van cambiando, se vive una era globalizada, en condiciones que no son permanentes por causas internas o externas, la cultura en una organización debe renovarse conservando su integridad y propia personalidad. Cambiar la estructura física organizativa no basta, se deben cambiar los sistemas de relaciones de los miembros que la componen, conviven y se desempeñan en el centro laboral, de modo que pueda haber estimulación y renovación.

Asimismo, Chiavenato indica que cada organización tiene sus propias características, la compara a una persona en su estilo de vida, en cómo desenvolverse, forma de pensar, su apariencia y personalidad, menciona además que cada organización, institución, empresa tienen rasgos particulares que las diferencian una de otra que no se tocan, que no se ven o medir. Afirma que conocer la cultura en una organización es como conocer la clave genética o hasta su propio ADN.

En su concepto, la agrupación de personas que conforman una sociedad o un nación influye en el comportamiento de las personas y también de las organizaciones, este comportamiento es aprendido a través de generaciones, que sufren transformaciones graduales por agentes externos, como la educación y la socialización, sumados a factores económicos, políticos, entre otros que se ven reflejados en la cultura: normas, costumbres, códigos de conducta, expectativas; todas estas características influyen en la sociedad y por ende en las actitudes de las personas, sobre todo en el desarrollo del trabajo y relación sociocultural, determinando que esperar de la persona y la organización donde labora.

Por otro lado, expresa que cada persona tiene una forma particular de ser y actuar, llamado cultura, igualmente las organizaciones se identifican por tener culturas corporativas individualizadas, por lo tanto para conocer a la empresa se debe conocer su cultura y en primer lugar ser parte de una y laborar en ella, integrarse a las tareas y actividades, desarrollarse profesionalmente, además de socializar y compartir escenarios y las mismas condiciones dentro de la organización, por consiguiente es hacer suya la cultura organizacional de la empresa. Chiavenato describió que la cultura organizacional no es algo palpable ni tangible, señaló que para comprenderla la asemejó imaginariamente a un "iceberg" en referencia a efectos y consecuencias, lo visible del bloque de hielo sería la parte superficial de la organización derivada de su cultura, aquí señala la estructura física de la empresa, los ambientes, su distribución, tipos y colores de mobiliario, la documentación, los procesos, la metodología de trabajo, la tecnología, la clasificación de puestos y las políticas de recursos humanos seguidas por la empresa. Lo invisible del iceberg, el bloque de hielo dentro del

agua, vendría a ser esos aspectos nada fáciles de percibir relacionados con las expresiones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Para mejor entendimiento, el iceberg de la cultura organizacional apunta a observar que tiene niveles o estratos para entenderla:

- Primer nivel, llamado “artefactos” que la parte visible y física de la organización dispuesta por muebles, objetos, normas que son los que pueden ser cambiados en determinado momento.
- Segundo nivel, llamado “supuestos básicos” siendo la parte invisible, relacionada a la parte psicológica y social, que al arraigarse dentro de la organización, por decir “echar raíces”, la dificultad para cambiarlos será mayor y tomara mucho tiempo.

En concordancia con lo mencionado por Chiavenato en sus varias publicaciones, consideró que tiene mucha importancia contemplar los niveles de la cultura organizacional, puesto que en un mundo globalizado y competitivo todo va cambiando, junto a ello las personas y las organizaciones, en ese sentido las empresas, asociaciones u organizaciones no pueden mantenerse apartadas del avance, entendiendo que dentro de la renovación debe preservarse la esencia cultural en la organización.

De acuerdo a Serna (2008) la cultura organizacional “incluye los valores, las creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial (...) la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales” (p. 133).

En ese contexto, señaló que conocer la cultura de una institución se constituye una fortaleza si ésta concuerda con los objetivos, de lo contrario se convertirá en una debilidad, visto del punto estratégico la cultura es un elemento muy importante para alcanzar el éxito, por lo tanto la estrategia y la cultura deben armonizar dentro de una organización. En ese contexto, cada organización posee una cultura diferente a otras que le otorga un sello propio, la cultura

organizacional en una institución contempla a los valores, creencias y comportamientos, actos que se fortalecen en el día a día laboral de los miembros y del grupo que lo conforma; también concierne al modo o modelo en que la organización desarrolla su trabajo en sí, las estrategias que toman para priorizar las actividades y le brindan la atención oportuna, sumado a esto la cultura influye también en la forma de conducción de los directivos, funcionarios o responsables de los logros. Afirmo que la cultura organizacional parte de la interrelación de las personas frente a la resolución de tareas o actividades en el lugar de trabajo, quienes aportan sus propios principios, valores, costumbres y estrategias de respuesta; y que a la vez como grupo responde a la tarea, lo que se denomina un proceso compartido e incorporado a la institución, actuar de tal forma cuando se presente un tema parecido o se repita la misma situación.

Por otro lado, el autor estableció que en ese proceso de respuesta influyen algunos factores, los que incluyen: (a) los fundadores que contribuyen con sus iniciativas y valores, considerados una base para la resolución de la actividad, (b) estilo de dirección, que define cada paso a tomar y a los involucrados en su desarrollo para avanzar al objetivo, además del tipo de comunicación interna, (c) autonomía individual, este punto implica a la delegación de responsabilidad y un poco a la libertad de la creatividad en el desarrollo de su trabajo, (d) la estructura, se señala que la “estructura organizacional crea cultura”, pues dependerá del tipo, unas con más o menos procedimientos, flexibles o rígidos, con sistemas de comunicación simples, que promuevan las buenas relaciones tanto interna como externa, (e) estímulo al riesgo, la estimulación al riesgo empresarial, el ser osados con la propuesta de cambios en el trabajo dependerá mucho del liderazgo de la empresa, (f) direccionamiento estratégico, se torna hacia la visión y cumplimiento de objetivos de la organización, comportamientos que diferencian la ejecución de la visión de sus operaciones, pueden ser a corto, mediano o largo plazo, estos plazos deberán tener correspondencia con las estrategias establecidas, (g) talento humano, se refiere netamente al personal de la organización, su educación, experiencia laboral, identificación y responsabilidad hacia la institución; todos estos puntos

representan los resultados de la consolidación y formación de la cultura organizacional.

Ambos, Serna al igual que Chiavenato concordaron en sus conceptos con respecto a la adopción de la misma forma de actuar y pensar de las diferentes personas ante un evento o actividad en la organización, acabando por ser compartida por el grupo y asimilándola como costumbre o tradición. También en que cada institución tiene su propia cultura organizacional, diferenciadas entre sí por comportamientos y modos de desarrollar su trabajo.

El modelo conceptual de Schein (1988) comprendió estudios antropológicos, sociológicos y psicológicos, nociones desde las cuales explica que es y lo que hace la “cultura”, donde precisa que es evolutiva y dinámica. Bajo ese punto, define formalmente cultura como el nivel de presunciones básicas y creencias que son compartidas por la agrupación de una organización, entendiéndose como conjunto de experiencias vividas por los individuos que originan la misma respuesta ante incidentes presentados en el proceso de integración en el lugar de trabajo (medio externo) y que surgen como mecanismo de subsistencia para continuar laborando; es decir “producto aprendido de la experiencia”, que solo se aplica en el centro de labores, con un grupo de personas definidas y que poseen la misma historia.

Para Schein (1992) el estudio de la cultura se define como un patrón de supuestos básicos que es compartido por todo el grupo, que no son más que situaciones de trabajo vividas por los personas que dieron paso a la misma actuación en un periodo de tiempo, en donde los miembros de la empresa dan las acciones por aprendidas, porque comprueban que resuelven sus problemas de adaptación en la empresa y en el área de trabajo, lo que llama integración interna, experiencias que a través del tiempo se han repetido lo suficiente como para ser reconocida como válida, tanto así que se toma como criterio para ser enseñados a los nuevos miembros que ingresan a la organización, entendiéndose como la manera más aceptable de conducirse y sentirse con respecto a los problemas presentados.

De lo señalado, las personas que conforman la fuerza laboral en una organización aprenden a convivir a través de situaciones compartidas, el grupo experimenta cambios con los problemas que se presentan en el trabajo, y a medida que los resuelven mejoran su adaptación e integración, experiencia que merece que los nuevos integrantes a la empresa la hagan suya, en relación a la forma de desenvolverse ante las mismas situaciones sin inconvenientes.

Dentro de la perspectiva de Schein (1988), la cultura organizacional contiene tres niveles:

- El primero, denominado “producciones”, este nivel es el que se visualiza, se refiere a su ambiente físico y la interrelación social de grupo, aquí podemos mencionar empezando por el lugar donde se establece el centro de operaciones de la organización, su estructura, la ambientación, los equipos tecnológicos, la forma de vestir de sus miembros, lenguaje usado tanto al hablar como al escribir, patrón de conducta y otros como registros, documentos, lo que podríamos llamar aspectos producidos de la vida laboral cotidiana, denominada también “artefactos”.
- El segundo, denominado “valores”, este nivel se refiere al comportamiento de los individuos dentro de la empresa, en otras palabras la manera de como ponen de manifiesto sus propios valores, sus ideas en el desempeño de su trabajo frente a una actividad específica, que de ser apropiada puede tornarse en un “valor” referente para el grupo, si el grupo lo acepta como tal se convertirá en una “creencia”, que lo ejecutado o realizado es lo que debe hacerse en similares situaciones, por lo tanto en la medida que la creencia se haga inconsciente y automática será llamada una “presunción”, cabe precisar que todos los valores no necesariamente pasan por la transformación de creencia a presunción.
- El tercero, denominado “presunciones subyacentes básicas”, este nivel cumplirá su cometido cuando la resolución del inconveniente o problema funciona en forma repetitiva, es decir lo que empezó como una idea de solución, llega a ser verdadera, se internaliza y es admitida por el grupo,

que de surgir otra conducta o respuesta para la dicha situación será rechazada por ellos, claro está que se presentaran contradicciones.

Sin embargo, la cultura abarca más que “presunciones y creencias”, debe ser vista como un producto aprendido de la práctica rutinaria, a la vez se hace típica en los trabajadores por el proceso de la experimentación, que forma parte de la adaptación a la organización, en otras palabras la cultura organizacional se ve como resultado de las experiencias comunes, en donde cada participante contribuye con sus conocimientos y emociones, dentro de un espacio y tiempo determinado, considerada la esencia propia de la organización, garantizando que los empleados respondan a las actividades de manera coordinada y sistematizada, afirmando que todas estas expresiones adquiridas se vinculan estrechamente con el rol del liderazgo.

Por su parte, Scheinsohn (1998) llamo a la cultura organizacional la cultura corporativa, en donde se desarrollan una estandarización de comportamientos “seno de la organización”, con sus propias reglas de juego y energía. La cultura le aporta a cada integrante de la organización un desarrollo real de la experiencia diaria, para desenvolverse sin temor a equivocaciones, en otras palabras brinda la base referencial de lo que se visualiza, se piensa y no necesariamente se expresa, sumado a la forma de interactuar entre las personas, elementos que contribuyen a que el empleado entienda los objetivos, los procesos y procedimientos, que no son más que los mecanismos que limitan la ejecución de las actividades y comportamientos en el lugar de trabajo. Conocer la cultura organizacional o corporativa la hace predecible hasta cierto punto, disminuyendo incertidumbre estando dentro de ella. La cultura organizacional debe ser concebida como se ve y como se percibe en su seno por muy compleja que parezca, contrario a como los directivos la pretendan mostrar, porque no se trata de gustos; también señala que si es posible modificar la cultura, para lo cual debe ser entendida tanto en su personalidad interna como lo que se proyecta al exterior, pues todo lo que ocurre en el interior se refleja en el exterior, que concierne a un tema netamente de comunicación.

Desde su práctica en el tema, Scheinsohn (2009) indicó que la cultura organizacional o corporativa se compone de una serie de esquemas tradicionales y convencionales de las personas que integran una empresa, que traen consigo “creencias, valores y otros símbolos que configuran un patrón de pensamiento y acción”, que son tomados como base compartidos e imitados en el diario que hacer laboral, estableciendo la manera de hacer las actividades y el comportamiento esperado del personal dentro de la organización.

Según Ritter (2008) enunció que “la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p 40).

Sus estudios definieron a la cultura organizacional como el modo de proceder de los empleados en un espacio de trabajo, perceptibles y observados por todos los integrantes del recinto laboral, dichas acciones de conducta provienen de la formación personal aprendida, como la honestidad, responsabilidad, tolerancia, respeto, ética, que son compartidas entre sí para relacionarse en la organización. De la misma forma señaló que la cultura se compone de una serie de reglas de comportamiento que las personas han adquirido a través de tiempo poniéndolas de manifiesto en el ambiente de trabajo.

Entre tanto, Hellriegel y Slocum (1998) citaron que “la dinámica de la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas, compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” (p. 379).

En primera instancia, se refiere a la cultura organizacional como “dinámica”, término que orienta al análisis y descripción, de igual modo a la generación del cambio. Continúa y señala que la cultura organizacional se encuentra constituida por un modelo complejo de rasgos, conformados por ideas, opiniones, intereses, valores, cualidades y conductas que son expresadas y compartidas en un ámbito social entre las personas que componen el grupo de trabajo.

Para ampliar el panorama, podemos decir que en una empresa o institución estas características mencionadas están atribuidas al uso de lenguaje de comunicación, reglas para el desarrollo de las labores, calidad de atención a los usuarios internos y externos, políticas en la toma de decisiones, tipos de juntas o reuniones sociales o de trabajo, interrelaciones personales, entre otras, que cada una de ellas agrupadas y asociadas entre sí conceptualizan a la cultura organizacional, de lo contrario no se aplica el concepto, que además en menor o mayor medida éstas cambiaran en el transcurso del tiempo.

Hellriegel también esbozó por niveles a la cultura organizacional, en este caso se compuesta de 4 niveles que varían desde “visibilidad y resistencia al cambio”, empezando por:

- “Supuestos y la filosofía”, tiene que ver con ideas, actitudes y desarrollo de actividades compartidas, comenzando desde el más alto funcionario hacia todos los empleados, lo que se diría predicar con el ejemplo.
- “Valores culturales”, donde se involucran formas de pensar y de sentir del grupo con respecto al dinero, el apoyo tecnológico, satisfacción y bienestar del empleado, las cuales difieren una de otra institución.
- “Conducta compartida”, reglas, normas o disposiciones que son factibles de cambiar que las creencias y valores; y por último,
- “Símbolos culturales”, el más visible o superficial, como lo es el lenguaje, ilustraciones típicas (logotipos), vestuario, color representativo y de identificación.

Subrayó que la cultura organizacional se hace de gran importancia tanto para los empleados como para los jefes, directivos o funcionarios en la medida que los valores que proyecta la institución consiguen vincularse con los propios valores del personal, armonía que se hará atractiva para formar parte de la organización, y para el caso de la organización contar con un personal que se identifique con los mismos ideales y objetivos institucionales.

Toda organización enfrenta dificultades en la formación de su cultura, la “adaptación externa y la supervivencia” y la “integración interna”, ambos conforman la cultura organizacional, la primera concierne a la parte física externa y que está expuesta a los constantes cambios, como ejemplo tenemos: la misión institucional, el logro de metas, estrategias organizacionales y establecer mecanismos de medición. La segunda, que corresponde a la parte interna, en lo que concierne a la integración social del personal, como lo es desarrollar canales propios de comunicación, determinar niveles de equipos de trabajo y la implementación de incentivos para el comportamiento adecuado así como sanciones de ocurrir lo contrario. En función a lo mencionado, la cultura organizacional se inicia “cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna”, detalló Hellriegel.

En ese sentido, describió que las culturas organizacionales tienen algunos elementos que comparten entre sí, que al relacionarse en conjunto se hace único y propio de cada cultura organizacional, lo que se denomina tipos que conforman las organizaciones: Cultura burocrática, Cultura de clan, Cultura emprendedora y Cultura de mercado.

Explicó que la descripción de los tipos contribuye a posicionar a la organización de acuerdo a la cultura organizacional que impera:

### **Cultura burocrática**

Valores enfocados a la formalidad, en el campo laboral y en el comportamiento de los miembros.

Las proyecciones de trabajo son predictibles, el cumplimiento de actividades conllevan responsabilidad tanto para el emite las ordenes como para el trabajador.

Todas las acciones que se desarrolla en la organización se encuentran normadas (escritas).

Este tipo de cultura aplica por lo general al entorno de gobierno.

### **Cultura de clan**

Valores fuertemente interiorizados, atributos como “tradicición, lealtad, compromiso, socialización, trabajo en equipo”.

Identificación plena y sentido de orgullo de permanecer en la organización

La relación de trabajo se hace consciente, dar y hacer más de lo que el puesto requiere, lo entiende como compromiso de la organización hacia el empleado, esperando buen trato, beneficios, aumentos, responsabilizándose por sus acciones en la organización.

El entorno laboral sin presiones de reglas, fomenta al empleado a correr riesgos y a la innovación, se practica el trabajo y decisiones de grupo para sacar adelante a la organización.

### **Cultura emprendedora**

No se arraiga en valores.

La organización mantiene un perfil de avanzada.

Se promueve la competencia individual, el riesgo, probar cosas nuevas y ponerla en marcha, premiándose la efectividad.

Se premia la tendencia a la mejora permanente y efectiva.

Su historia laboral empieza con muy poco y crece sin dificultad por la flexibilidad en los procesos que facilita los cambios, incentivados por el jefe-gerente, que suele mantenerse como cabeza de la organización.

### **Cultura de mercado**

Se fundamenta en la evaluación del alcance de metas planeadas y costeadas en el transcurso del año, sobre todo a la rentabilidad producto del desarrollo laboral de los empleados.

Actividades orientadas a un alto sentido de agresividad para obtener ganancias para la organización.

El empleado se ajusta solo a lo especificado en el contrato, es formal y de responsabilidad por el empleado y organización.

De superar los niveles pactados para la organización mayor será el beneficio económico para el trabajador, estipulado también en el contrato.

La organización no promete seguridad ni el empleado lealtad, se fomenta la independencia y superación personal.

## **Concepto teórico de cultura organizacional**

Robbins y Judge (2009) conceptuaron a la cultura organizacional como un “sistema de significados compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551).

Determinaron que las organizaciones se diferencian unas de otras por su cultura, las experiencias vividas por el grupo adquieren un valor muy particular y que solo se pueden dar en el seno de esa organización, en ninguna más, como si se tratara de una marca personal. Añadieron que para entender la visión de esencia de la cultura organizacional, el llamado “sistema de significados compartidos” que se componen de una suma de particularidades, descritas por una combinación de valores propios: (a) Innovación y aceptación al riesgo, (b) atención al detalle, (c) orientación a los resultados, (d) orientación a la gente, (e) orientación a los equipos, (f) agresividad o competitividad, y por ultimo (g) estabilidad.

La evaluación de la participación de cada uno de estas características relacionadas en más o menos intensidad en conjunto nos muestra una radiografía interna de la cultura organizacional dentro de un centro laboral, como la perciben los empleados y la forma de elaborar las actividades, nos predice el comportamiento de la persona entorno a ella. Precisa que el estudio de la cultura organizacional nos describe como el empleado ve a su empresa, como percibe a la organización donde labora, a diferencia de la satisfacción laboral que mide el sentir del empleado con respecto a lo que espera de la empresa, ambas variables se superponen, la cultura organizacional es “descriptiva” mientras tanto que la satisfacción laboral es “evaluativa”.

### **Cultura fuerte**

Una cultura puede trascender fronteras, señal que una cultura fuerte otorga “estabilidad” a la organización, de acuerdo a la solidez y seguridad que brinde la

cultura a la institución igual será el comportamiento y desempeño del trabajador dentro de ella, resultando este punto favorable o desfavorable en caso que la organización decidiera darle un giro sustancial. En este afán insiste en que la institucionalización en una organización es un precedente de cultura organizacional, pues la institucionalización es darle vida propia a la empresa, el término va más allá de quien creó la empresa o de sus integrantes, de lo que hace o produce; por tanto la cultura organizacional es el valor adquirido que trasciende en el tiempo, internalizado y comprendido por los miembros de la organización que influyen directamente en la actitud y comportamiento de cada uno de los miembros, con esta premisa el autor define a la cultura organizacional.

Desde la visión de Robbins y Judge (2009) la cultura organizacional no es uniforme en las empresas, ya que cada uno de los integrantes de la organización con sus distintas formas de pensar, actuar y desde sus diferentes niveles de educación describen la cultura en su organización en términos semejantes, es decir coinciden en detalles puntuales sobre su institución, en ese sentido menciona que las organizaciones tienen una cultura dominante o fuerte, refiriéndose a los “significados compartidos”, que se componen de todas las percepciones o manifestaciones comunes a las que aluden los miembros de la empresa, por ende es la que le da a la empresa la “personalidad distintiva”, su cultura organizacional no es igual a otra. Completa este tema señalando que en las grandes empresas suelen tener “subculturas”, que derivan de la cultura dominante “valores centrales”, que por constituirse otra oficina, departamento, gerencia o por encontrarse físicamente en otro lugar, como lo es una sucursal, a esta cultura dominante se añaden los propios experimentados por el subgrupo.

Consideraron que es importante tener en cuenta que la percepción común de los personas sobre la organización es la que determina los “significados o valores compartidos” de la cultura organizacional, por tanto se convierte en un modelo de comportamiento que puede ser bueno o no, pero que si influye en sus miembros haciendo a la cultura fuerte o débil, cuanto más personas de la organización compartan y adopten los “valores centrales”, la percepción común de la mayoría más fuerte será la cultura y su influencia en el modo de comportarse en ella, esto conlleva la aceptación de normas y reglas, a la vez que se

internalizan porque se cree en ellas por ser parte de la cultura, no necesariamente porque estén escritas o establecidos mediante documentos tangibles.

Como efecto de una cultura fuerte se evidencia la coherencia de que se quiere lograr a largo plazo y que hacer para cumplir los propósitos de la organización, proyectada y asumida como propia por los empleados, que se revela más claramente en el grado de permanencia del personal, la armonía entre las metas del empleado con los objetivos de la empresa, también se refleja de manera positiva en el personal en cuanto a su identidad, lealtad y compromiso con la organización, disminuyendo la rotación de los empleados.

### **Funciones de la cultura**

Dentro de una organización, la cultura es el medio que la enlaza y la mantiene unida, por lo que las funciones que se detallan a continuación ejercen “las reglas del juego” entre las que figuran:

- Son las que determinan límites, precisan la diferencia de una y otra institución
- Son las que fortalecen la identidad del personal con la organización
- Son las que apoyan a interiorizar el compromiso personal, dar más por iniciativa propia
- Son las que favorecen al aumento de la estabilidad social
- Son las que desarrolla técnicas de control, que norman todo dentro de la organización, incluido el comportamiento y la conducta

Las funciones citadas favorecen tanto a las personas que laboran para la institución como a la misma institución, indicando el camino de cómo hacer cosas y qué es lo importante; en este contexto la cultura organizacional hace que el compromiso organizacional se vea fortalecido, a la vez que se incremente la conexión del comportamiento del empleado, que en suma son aspectos que benefician a la organización.

Entre tanto, Robbins y Judge (2009) aseveraron que la cultura es una “desventaja” cuando los valores comunes compartidos no concuerdan con los avances de la organización, y esto sucede cuando el entorno de la organización es dinámico, para ser más claros los valores culturales están tan asimilados por los empleados en el tiempo, que se van desfasando con el avance en el ambiente corporativo, el comportamiento del empleado se torna algo inadecuado, lo que podría convertirse en un obstáculo para aceptar los cambios del entorno, considerando que la organización requiera evolucionar para conseguir efectividad en la producción de sus bienes y servicios, siendo ese el caso serían los patrones culturales los que dificultarían el proceso.

Recapitulando lo descrito por los autores, diremos que la cultura organizacional es la suma de todas las características que identifican a un centro laboral, al mismo tiempo la hace única, diferente a las demás y la autenticidad cultural es originada por el personal de la institución, expresado en la forma de pensar, de comportarse, de relacionarse con otros, de hacer las cosas y de sentir en el devenir laboral, fortaleciendo la participación y la adaptación de los miembros hacia los objetivos de la organización, de igual modo los autores precisan que no se debe olvidar la importancia del rol directivo o gerencial que orienta a las metas programadas, con decisiones oportunas, encaminando la cultura de la organización a los cambios.

### **Dimensiones de la cultura organizacional**

En la medida que las dimensiones se vinculen conjuntamente se conformara la percepción del empleado sobre la cultura organizacional del lugar donde se desempeña laboralmente.

#### **Dimensión 1: Innovación y aceptación al riesgo.**

Al respecto, Robbins y Judge (2009) sostuvieron que la creatividad asociada a la aceptación de riesgos propuestos por los directivos es el modo en que el trabajador le hace frente a los retos laborales, implica generar nuevas estrategias,

planes de trabajo, exponerla ante los jefes para su aprobación, implementación y ejecución. Para el trabajador es una oportunidad para mostrar su lado innovador y generador de ideas para plantear soluciones a problemas delegados en el área de trabajo y que contribuyan a cumplir los objetivos de la institución. También implica estar atento a los cambios y responder con propuestas novedosas o poco convencionales para hacerles frente. Por lo que el concepto hace mención a la forma que tiene la organización para estimular al personal a poner en práctica su ingenio y habilidad para innovar y atreverse a correr riesgos en la solución de situaciones complejas.

Por otro lado, la innovación implica además cambios y renovación de ideas para aumentar la competitividad en la institución. Sean en los procesos de los bienes y servicios, la innovación supone siempre mejoras de la calidad, sin embargo están inmersos los riesgos que debe asumir la organización y enfrentar diversos obstáculos o trabas hace que la organización se reestructure con nuevas propuestas o en el peor de los casos puede quedarse a medio camino y mantenerse a la vanguardia.

Schein (2004) por su parte, afirmó que la innovación integra tres connotaciones:

- Debe ser entendida como un plan estratégico para alcanzar los objetivos propuestos de forma eficaz
- Es un proceso socialmente consentido, con participación activa de todos dentro de la organización
- La capacidad creativa conlleva la oportunidad de producir respuestas ante situaciones presentadas.

### **Dimensión 2: Atención al detalle.**

Para Robbins y Judge (2009) la atención al detalle tiene alusión directamente con las acciones que se espera del trabajador en el desarrollo de las actividades, en

cuanto a mostrar precisión, realizar el análisis, entrega y presentación oportuna de tarea asignada. En este tema, se pone en manifiesto la importancia que tiene la calidad y la atención que merece la producción de bienes o de servicios sea el rubro que genere la empresa, implica a que el empleado demuestre que tiene la capacidad y habilidad para desarrollar la tarea o actividad determinada, de alguna manera volcar su conocimiento y experiencia en el cumplimiento de su labor; sin importar el nivel en que se encuentre, en el fondo cuenta el agrado del usuario interno o externo, la operatividad de la acción hará que se hable bien de la oficina, organización y sus directivos. Por otro lado se infiere que la institución se interesa por la capacitación, entrenamiento y adiestramiento del personal.

### **Dimensión 3: Orientación a los resultados.**

Según Robbins y Judge (2009), describieron la orientación a resultados como la apreciación que tienen los directivos y jefes por los resultados y productos obtenidos, sin tomar en cuenta los pasos y formas establecidas para su logro, la definición señala que la organización se concentra en los resultados logrados sin considerar las técnicas y los procesos establecidos para alcanzar el bien o servicio, analizando un poco más sobre el tema, se observa que la mirada del jefe va hacia la eficacia del empleado sobre el trabajo encomendado, aquí se ve en manifiesto la disposición del trabajador en cuanto a la actitud y energía que le pone al desarrollar la actividad, la iniciativa para elegir el camino para lograr el resultado y que posiblemente de encontrar alguna dificultad se motiva a vencer las barreras para alcanzarlo; por otro lado se debe tener en cuenta la comunicación de los directivos, la misma que debe brindar instrucciones claras y precisas del objetivo que se pretende, motivando al empleado al cumplimiento de resultados.

Según Alles (2002) en la versión Diccionario, señala que la orientación a los resultados como generalidad esta en relación a los Recursos Humanos, se concibe en la capacidad para ejecutar alguna acción acompañada de una cierta urgencia o presión para tomar alguna decisión, de la cual dependerá la mejora de

la institución, razonando sobre la frase se entiende que el desarrollo de la actividad debe ejecutarse y que de encontrar dificultad, es necesario por responder de manera oportuna y beneficiosa para la organización, en otras palabras tarea que sería aplicable a un directivo o jefe dentro del centro laboral u organización.

#### **Dimensión 4: Orientación a la gente.**

Al respecto a esta dimensión Robbins y Judge (2009) requieren evaluar qué tanto de las decisiones tomadas por los directivos están vinculadas al efecto que puedan producir en el personal de la institución. En razón a la cita, diremos que se quiere saber de qué tanto afectan las disposiciones o resoluciones administrativas emitidas por los directivos o jefes de la organización a los trabajadores, considerando que dichas acciones directivas surgen impacto en los empleados, acarreando cierta responsabilidad ética y social en el entorno laboral, que puede ser buena o no tanto, que se reflejara en la medida que modifique la manera de actuar y comportarse del personal, considerando que la cultura se compone de modelos aceptados por la mayoría de los miembros.

La orientación a las personas, Chiavenato (2004) la sitúa en el recurso humano, entendiendo que para la organización es el recurso más importante, de su agrupación se forman las organizaciones, para lograr alcanzar metas comunes, que aisladamente no podrían dar fruto, por ello es vital seleccionar al recurso humano que encaje en el puesto de trabajo requerido según educación, capacidades y habilidades, que traen consigo sus propias características personales (motivaciones, valores, costumbres), que dentro de estos aspectos se visualice que las expectativas laborales y personales se ajusten a los valores culturales de la organización; que como punto de inicio tendrán un proceso de adaptación hacia la cultura de la organización, periodo en el cual aprenderá las funciones del puesto, y deberá adaptarse a las normas de los miembros que conforman su entorno laboral, el mismo que de estar cómodo se reflejara en la productividad y el interés en cumplir con los objetivos de la organización.

Las organizaciones metafóricamente son cuerpos que sobreviven en el tiempo, un cuerpo compuesto por personas que en su desarrollo-crecimiento va cambiando-modificándose, que tiene aciertos y errores, de las que aprende a tomar las mejores decisiones, que son las que guían su rumbo. La perdurabilidad de éstas se debe, en efecto a las personas. Algunos estudiosos del tema afirman que el corazón mueve al cuerpo, para el caso las personas a las organizaciones.

### **Dimensión 5: Orientación a los equipos.**

Está claro que en una organización no se pueden cumplir las metas por áreas o gerencias aisladamente, el éxito o fracaso responderá a la cabeza y por ende al equipo de directivos o funcionarios conformado por personas, por esto es que Robbins y Judge (2009) afirman que todas las tareas en el área laboral deben estar planeadas para y estructuradas para ser trabajadas los por equipos de trabajo, en lugar hacerlo individualmente.

Las actividades de laborales se planifican y ejecutan conjuntamente, de modo que en lugar que sea el trabajo individual es el equipo de trabajo que responde a las actividades asignadas, esto implica disponibilidad y responsabilidad por parte de los miembros, la orientación a los equipos en las organizaciones se direcciona en fortalecer las potencialidades de cada persona y entre todos formulan propuestas, estructuran ideas, para dar paso a los resultados esperados con un solo objetivo en común.

Asimismo, los autores señalaron que integrar un equipo de trabajo produce en las personas sentido de positivismo, en donde todo es mayor que suma de cada una de sus partes, pues con el esfuerzo conjunto se consigue un buen final por más difícil o complejo que parezca la tarea, la frase “trabajo en equipo” genera energía, mayor rendimiento y efectividad que trabajar individualmente.

Por otro lado, la orientación al trabajo en equipo insta al espíritu de colaboración y de cooperación de todos los integrantes de un grupo, lo contrario a trabajar solo y competitivamente, además que debe evidenciarse una franca

disposición de formar parte del equipo. Para ser más claros en la definición presentada, el personal labora de acuerdo a los procedimientos y metas establecidos por la organización pero de forma compartida, dentro del área de trabajo o desde las diferentes áreas u oficinas de la institución, inclusive actuando interdisciplinariamente, todos con una misma misión. Algunos signos del trabajo en equipo son: expresar satisfacción con logros de otros equipos, apoyar la ejecución de tareas de otras oficinas en beneficio futuro de la institución, pese a que no tomen en cuenta los jefe de forma inmediata, participar motivando a los demás, fomentar una ambiente agradable, resolver incidentes que ocurran en el equipo, valorar la experiencia y opiniones de los demás integrantes, así como aprender de ellos, sean de mayor o menor nivel, desarrollar el trabajo encargado con responsabilidad y honestidad, colaborar en todo momento en el equipo y comunicar oportunamente de los avances, señaló Alles (2002).

### **Dimensión 6: Agresividad o competitividad.**

La agresividad para Robbins y Judge (2009) va en el sentido de la competitividad laboral, que es expresada en el énfasis ganador de desempeñar las actividades en el trabajo, el termino involucra atreverse a hacer algo con mucho dinamismo y firme decisión, contrario a buscar el camino más simple o fácil.

El concepto de competitividad para Porter (1991) va orientado a la cabeza o conductores de la organización, y señala que es crucial comprender cuando, como y porque tomar una buena decisión de un tema en cuestión, de ella dependerá lograr lo planeado y esperado en forma oportuna, que es de vital importancia para crecimiento y beneficio interno de la organización; a esto conlleva el concepto de agresividad.

El significado de agresividad hallada en los diccionarios, fueron de dos connotaciones, por un lado relacionada al comportamiento humano, forma violenta de reaccionar, por el otro lado se refiere a la decisión de emprender algo pese a las dificultades, que es la que se asocia al tema abordado, en la capacidad

que tiene la organización para afrontar y resolver situaciones de manera exitosa; aplicándose a un empleado, la agresividad viene a ser el motor que impulsa a la persona a ser competitivo para alcanzar lo mismo que busca la organización.

Lazzati (2008) encontró que la competencia se da en varios aspectos, con uno mismo en la medida que la persona es consciente de la decisión y responsabilidad adoptada frente a las cosas. Habla de competencia social, que es cuando la persona interactúa con otras personas, para el objeto del estudio, de ser consecuente con el funcionamiento de la organización, realizar con éxito los requerimientos de los usuarios internos y externos. Con respecto a su desarrollo laboral, el individuo reconoce su potencial técnico y funcional para aplicar su habilidad en tareas asignadas, resultando muy gratificante “anclar” su carrera en la organización, volcando toda su motivación de trabajo a ascender a los más altos puestos, dispuesto a resolver problemas, negociar, decidir y asumir el éxito o el fracaso.

### **Dimensión 7: Estabilidad.**

Según Robbins y Judge (2009) la estabilidad tiene que ver con la forma en que la organización mantiene una constante en las actividades y tareas institucionales en el tiempo determinado, por el contrario al avance o crecimiento, que por cierto llamado el “status quo”, cuyo significado es “estado de las cosas” en un periodo de tiempo relacionada a las partes de interés, que se entiende por mantener las cosas del trabajo en equilibrio y armonía entre la organización y el personal dentro del ámbito laboral por un determinado tiempo.

El Psicólogo Lazzati (2008) refirió que para algunos la estabilidad es necesaria en el desarrollo de una carrera, pues esta le garantiza seguridad en su estancia laboral a futuro y además de brindarle un sentido de tranquilidad en las acciones que realice en la organización; así mismo están dispuestos a aceptar grandes compromisos que demande la empresa observando su capacidad

laboral, incluso sin interés de cargos de alguna índole, buscar y encontrar la estabilidad hace que se sientan bien.

Por su lado, Ramirez y Cajiga (2004) aseguraron que la estabilidad laboral está determinado por el promedio de tiempo que una personal labora dentro de un área de trabajo o una organización, indistintamente de los puestos ocupados u oficinas donde haya permanecido, también menciona que este beneficio para el empleado pueda concluir dados por dos canales perfectamente viables, una puede perderse a causa de la organización o por parte del propio trabajador, claro que la cuestión económica es un asunto distinto para ambas partes. Los entendidos en la materia de recursos humanos señalan conocer los estándares de medición sobre la permanencia de un empleado potencialmente importante de acuerdo a sus niveles ocupacionales, para ejercer las evaluaciones de desempeño y controles establecidos.

## **Variable 2: Compromiso organizacional**

Realizado un recorrido conceptual, encontramos que el compromiso tiene una estrecha relación con los conceptos: comportamiento, cultura, desarrollo organizacional, entre otros. Sin embargo, se ha identificado a algunos autores cuyas teorías y/o conceptos han estructurado el presente aparato teórico.

Davis y Newstrom (1999) tuvieron claro que el compromiso organizacional es similar a decir lealtad del empleado hacia la institución donde trabaja y en ese sentido cuantifica que tanto se involucra el trabajador con las actividades que desarrolla la organización, el tiempo que le dedica a cumplir las tareas encomendadas, la actitud y energía pone en ellas; el empleado identificado con la institución “concibe el trabajo como parte central de sus existencias”. De igual forma mencionan que el compromiso del empleado se encuentra aparejado con los planes, estrategias y fines de la institución, por ello pone en práctica todos sus conocimientos y esfuerzos para apuntar a que estos se cumplan, proyectando establecerse laboralmente en el centro laboral.

Para establecer el compromiso organizacional, Dailey (2003) lo enfocó primordialmente en la identificación personal proyectada en las metas de la institución, define el compromiso como “identificación del empleado con la organización”, que involucra un vínculo de confianza, identidad y ética, la misma que se denota en el deseo de ser partícipe de las acciones que cumplan con los propósitos de la organización. Un trabajador comprometido defiende el nombre de su institución ante las críticas, se entrega por completo a su trabajo sin esperar necesariamente algo a cambio, pues cree en los ideales de la organización y la toma como bandera para defender sus intereses. La identificación del compromiso organizacional se observa en:

- Creer en los valores culturales y sus objetivos, más aun asimilarlos como propios
- Esforzarse en el desarrollo de las actividades laborales, con honradez y respeto, sin que se lo requieran, lo hace voluntariamente
- Sentido de fidelidad y equilibrio que experimenta el empleado, es tal que se siente cómodo formando parte activa de la organización

Además, el autor insistió en que el compromiso con una organización no es igual que decir satisfacción laboral, por un lado la satisfacción tiene que ver con la conformidad del empleado con respecto a su entorno laboral (puesto o nivel y tipo de trabajo, remuneración, relaciones interpersonales, seguridad) a corto plazo, ésta no es estática; por el otro lado el compromiso hacia la organización se cimienta y fortalece a través del tiempo, tal vez algo lento pero estable. Es entonces propone la siguiente situación: las personas que se sienten “satisfechas” laboralmente sin ningún compromiso hacia su empresa, responden generalmente a los que tienen corto periodo contractual, sin embargo se observa que las personas “comprometidas” con su organización, son las que hacen carrera dentro de la institución, la misma que se refleja como logro en el tiempo.

Los signos del compromiso organizacional en un empleado se reflejan en los beneficios que obtiene la organización:

- Reduce el porcentaje de migración u abandono laboral

- Identificación y permanencia supera algún periodo de contingencia de la organización (insatisfacción laboral)
- Calidad en el desempeño y más productividad
- Cumplimiento de objetivos, metas y políticas con participación activa del empleado

Los beneficios o ventajas mencionados que produce el compromiso de los empleados en la organización se logran cuando ésta es flexible pero a la vez competitiva, pues contribuye a que se fortalezca las habilidades y desarrollo del personal con capacitación permanente, de lo contrario se arriesgan al fracaso organizacional.

En ese sentido Dailey propone a la organización que incremente no solo el compromiso organizacional sino también la participación activa en los empleados, considerando que el personal siente que el trabajo es un componente esencial en su vida, con lo siguiente:

- Coordinar el mejoramiento del bienestar de las personas en el centro laboral
- Estimular oportunidades para promocionar al personal
- Involucrar a los equipos técnicos de trabajo en el proceso de la propuesta y toma de decisiones
- Reconocer y demostrar el buen desempeño de las actividades laborales
- Circular y comunicar asertivamente los objetivos de la organización en donde se incluya el fortalecimiento de las capacidades de los empleados.

En la conceptualización de Robbins y Judge (2009), sostuvieron que el compromiso organizacional está comprendido por el estado en que un trabajador se identifica no solo con su centro laboral sino también con las metas que persigue la institución, por lo que hace que el personal quiera permanecer laborando, precisando lo que aducen los autores, el trabajador se siente

cómodamente identificado en la organización porque cree que sus intereses están a la par con los que busca la empresa para la cual trabaja.

Para el caso, Mowday, Porter y Steers (1982) concertaron en señalar que el compromiso organizacional de un empleado envuelve la voluntad de querer identificarse con todo lo que significa la organización y todo lo que hace en ella. Advierten que el compromiso acarrea la creencia en las metas y valores de la institución, y la comodidad en la aceptación de generar el esfuerzo para cumplimiento de las actividades fijadas que conlleve a beneficios para la organización, y a todo ello la importancia de quedarse laborando y formar parte de la institución; abarcando 3 puntos: la actitud, el deseo de seguir y la lealtad hacia la institución.

Según Arias (2001), Steers (1977) sostuvo que el compromiso organizacional es “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con la organización”, por lo que formula un “modelo” que construye desde el abordaje de la filosofía, conocimiento humano, llamándola “fuentes del compromiso” en número de tres: (a) compromiso personal, relacionado a los logros, nivel educativo, puesto de trabajo, interés esperado en la vida, entre otros; (b) compromiso del trabajo, relacionado al sentimiento hacia el reto de trabajo, identificación con las labores, relaciones sociales, entre otros; (c) compromiso con las experiencias, relacionadas al grupo del entorno laboral, grado de percepción de la organización, horas y esfuerzo invertido en el lugar de trabajo, lealtad, capacitación, beneficios, reconocimientos, entre otros.

En resumen, estas fuentes o características son el nexo entre el individuo y la organización.

### **Concepto teórico del Compromiso organizacional**

Según los estudios realizados por Allen y Meyer (1991), aseveraron que “el compromiso organizacional es el estado psicológico que caracteriza la relación

entre una persona y una organización”, conociendo que el estado psicológico concierne al cómo se siente, piensa y comporta un individuo o personas, conviene decir que el compromiso del empleado está en función del estado de bienestar que experimenta el empleado con su centro de labores, bienestar que se vera reflejado en las relaciones sociales y sentimentales para desarrollarse en el entorno de trabajo, cuya evaluación personal estimara “la decisión para continuar en la organización o dejarla”.

De acuerdo a la definición propuesta, señalaron que el compromiso organizacional proviene de dos naturalezas:

- La actitudinal, en donde el empleado reconoce los valores culturales y objetivos de la institución, lo mismo que cree y busca, por tanto estrecha el sentido de pertenencia a la organización y está dispuesto a ejecutar las actividades que demanden con absoluta voluntad.
- La conductual, referido al proceso de adaptación y la necesidad de quedarse en la institución.

Para la comprensión del compromiso del empleado en una organización, propusieron un modelo, fraccionado en 3 puntos denominados componentes, explorados separadamente, que a la vez se relacionan entre sí, definidas por “ el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer” dentro del centro laboral.

### **Dimensiones del Compromiso organizacional**

Analizando, la literatura ambos concuerdan en distinguir que el compromiso organizacional se descompone, por decirlo, en tres partes más pequeñas, cada una aporta un fundamento al significado de compromiso organizacional, que maneja varias terminologías para determinarlas: Tipos, modelos, componentes, características, variables, enfoques, factores.

Todas ellas denotan que son tres los compromisos de un individuo hacia la organización: Compromiso “de continuidad”, compromiso “afectivo”, compromiso “normativo”.

De los estudios realizados por Meyer, Allen y Topolnytsky, (1998), exponen que es un “constructo multidimensional”, llamado así porque está conformado por diferentes características propias entre sí y que se pueden presentar en el empleado en forma simultánea o no y podría darse el caso que se presente en alguna proporción, para el efecto definir el compromiso organizacional lo hace a través de tres compromisos: “normativo, afectivo y de continuar”. También llamadas componentes o dimensiones y que a partir haberse conocido, por revisión bibliográfica son las más usadas para los estudios relacionados al compromiso y el comportamiento humano.

### **Dimensión 1: Compromiso “de continuidad”**

Para explicar el compromiso de continuidad, según Meyer y Allen (1991), lo encuadran en la “necesidad” que tiene el empleado de quedarse trabajando en la institución, tomado como el resultado del aprendizaje de adaptación y el esfuerzo puesto en la ejecución de las labores en el paso del tiempo que lleva en la organización, dejarla representaría renunciar a la comodidad laboral, emocional y sobre todo económica, no está dispuesto a perder lo que forjó en mucho tiempo, sentimentalmente se resiste a hacerlo, en resumen la permanencia del trabajador en una empresa se fundamenta en los costos percibidos obtenidos con mucho esfuerzo relacionados a interrumpir su actividad laboral. Agregan que este componente del compromiso se denota en un trabajador por mantener un perfil bajo laboralmente hablando, se limita a cumplir lo necesario para mantenerse dentro de la institución.

De Frutos et al (1998), menciona que Becker (1960) define el compromiso organizacional tomando la base de la “Teoría del intercambio social”, que es como el lazo que crea y une al trabajador con su institución, lazo que se conforma del producto de cada una de las labores y el empeño puesto por la persona en el nivel que se encuentre, en el tiempo que lleva en la organización, a esto agrega que el empleado permanece laborando en la empresa porque siente que al

dejarla o renunciar, perdería parte de tiempo invertido en la dedicación y entrega profesional a su trabajo; denominándola teoría extendida: “dimensión calculada o de continuidad” . .

### **Dimensiones 2: Compromiso “afectivo”**

Entendida como una férrea inclinación emocional del empleado con todo lo que conforma la institución, siendo que esta le proporciona satisfacción de sus necesidades, cubriendo sus expectativas, por lo tanto Meyer y Allen (1991) la señalan como el “deseo” de comprometerse con el centro laboral, también como “lazo emocional” del empleado con la organización. Ampliando el concepto, el compromiso afectivo se circunscribe a delimitar el grado sentimental que desarrolla un empleado hacia la institución donde trabaja. Desde la postura de la psicología existen diversos afectos, como el deseo de realizar alguna acción motivada por el mismo hecho de querer que encierra simpatía y aprecio, caso que se ajusta al compromiso afectivo.

En este sentido Meyer y Allen (1997) citados por Lorca-Sánchez (2010), aluden que el compromiso afectivo reside en la identidad psicológica del empleado sobre los valores así como de la filosofía que transmite la empresa, se sienten familiarizados implícitamente con ella, ésta se evidencia en sus actitudes y acciones hacia el trabajo, como en el agrado que experimenta el empleado al mencionar que labora en la institución, eleva su autoestima, la ausencia de deserción u abandono laboral, el buen desempeño de las actividades asignadas, en general sentirse parte de la organización es un orgullo.

Por su lado Castro (2010) contribuye al concepto en decir que en tanto el empleado evalúe que los valores y objetivos de la organización encajan con los propios, se espera un aumento del deseo de quedarse laborando por mucho tiempo, lo hace sentir que su trabajo es parte fundamental en su vida cotidiana.

### **Dimensiones 3: Compromiso “normativo”**

Meyer y Allen (1991) establecieron que el compromiso normativo está relacionado directamente con el sentido del “deber”, este compromiso se da cuando el empleado admite que no puede irse o dejar la institución porque siente que debe retribuir con su desempeño laboral y dedicación por los beneficios recibidos de la organización, sea de tipo económico o por alguna capacitación recibida, llamado también como un deber moral; para simplificar el concepto el trabajador hace lo que cree que esta correcto desde su propio valorización, que pese a presentarse la oportunidad de trabajo decide permanecer en la organización, porque de hacerlo ocasionaría una deuda.

Por su parte, Arias (2001) esbozó que este tipo de compromiso tiene un alcance de obligación moral o de tipo psicológica creada hacia algo o alguien en particular, recayendo en la persona, un escenario o una organización. Los estudios aportan que el componente normativo tiene dos aristas:

- El compromiso normativo, responde al deber de acatamiento de reglas y disposiciones emanadas de la institución, que el empleado cumple con naturalidad y responsabilidad porque las asume con familiaridad, al igual que las haría en casa y que de no cumplirlas merecen una sanción.
- El compromiso moral, que de plano se expresa por el hecho de la oportunidad laboral, además se refleja en los bienes recibidos, del cual se estrecha el lazo moral para el empleado, la institución da y el empleado devuelve, y la forma de hacerlo es laborando lealmente; este escenario de reciprocidad puede no ser correspondido por el trabajador de sentir algún maltrato o inequidad del centro laboral, de experimentar compromiso moral positivo, la organización contara con un empleado totalmente involucrado e identificado con su trabajo y su entorno laboral, asegurando su permanencia, pese a las mejoras de trabajo que se le puedan presentar.

En el análisis de las dimensiones sobre compromiso organizacional permiten aclarar el cuestionamiento del porque un trabajador está más o menos

comprometido con el lugar de trabajo y brindar luces para incrementar su compromiso.

Por lo que Castro (2010) deja entrever que la organización que trabaja por implantar en los empleados un compromiso afectivo entre sus miembros, se vería retribuido con un plantel de empleados prestos y deseosos de dar todo de si con gran responsabilidad en las tareas encomendadas. El compromiso afectivo sería el que tendría consecuencias más positivas al interior de la organización, ya que los empleados que establecen relaciones afectivas, basadas en experiencias positivas y gratificantes vividas en el seno de su organización, serán los más identificados y los más dispuestos a empeñar parte de su vida para el logro de las metas organizacionales y no como obligación sino porque sienten la voluntad de darlo todo por el afecto desarrollado a la organización.

En razonamiento al compromiso organizacional, de acuerdo a los autores mencionados no se podría obtener y alcanzar los objetivos y metas esperados por una organización, sin la participación activa del personal, sobre todo que haya internalizado lo que significa un compromiso afectivo, esta principalmente surge un efecto clave en el empleado para promover y mantener conductas positivas unidas al deseo emocional-afectivo, deseo de quedarse-permanencia, deseo de no abandonar-normativo la institución.

### **1.3. Justificación**

El estudio de la investigación está motivado en la importancia de determinar la relación entre las variables cultura organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este en el año 2016.

**Justificación teórica.** El presente trabajo de investigación busca indagar y encontrar alternativas de solución al problema planteado, a través de las bases

teóricas y conceptos de cultura y compromiso organizacional, con el fin contribuir al desarrollo de la institución.

**Justificación práctica.** La práctica y desarrollo del proyecto significa enfocarnos a alcanzar los objetivos propuestos, producto que servirá de base para proponer el fortalecimiento de las capacidades del personal orientado a generar mayor compromiso organizacional en el ejercicio de la administración pública. De igual forma el presente trabajo podrá ser tomado como referente para futuras investigaciones.

**Justificación metodológica.** Se ha utilizado métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos sobre las variables de estudio; el cual nos va a permitir diseñar y formular estrategias para lograr los objetivos de la institución, mejorando la cultura y el compromiso organizacional.

#### **1.4. Problema**

La palabra cultura según el diccionario, se refiere al conjunto de hábitos y habilidades que el hombre ha venido aprendiendo de la convivencia en familia y de la sociedad que lo rodea, aunado a un bagaje de conocimientos, arte, costumbres, la moral y la ley. Desde la óptica de las ciencias sociales la cultura la conforman todos aquellas ideas, símbolos, formas de comportarse, prácticas de grupo asumidos de un generación a otra, a través del tiempo por el individuo que vive en sociedad.

Es indiscutible que en toda organización el recurso humano es indispensable y que conforma un componente intangible en las organizaciones públicas y privadas; por tanto los empleados son los proveedores de todos los bienes o servicios que oferta una empresa. En esa perspectiva podemos decir que una organización es llamada como tal cuando las personas que la integran aportan un poco de sí mismos para llegar a un objetivo común, el cual es propuesto por la organización, objetivo que no podría lograrse en forma aislada o personal.

Por lo general, la cultura en las organizaciones se aprecia formales como informales, pues se van estableciendo por valores, reglas, acuerdos y tradiciones, elementos que en el transcurrir del tiempo van cambiando, pero la forma en que es asimilada por el individuo se ve limitada en su actuación.

La cultura organizacional no es otra cosa que la forma en que el grupo de individuos actúa frente a las actividades y tareas laborales dentro un lugar de trabajo, previamente aprendidas o no, por ende es la guía para desempeñarse operativamente, que va de la mano al comportamiento adoptado por el empleado que determinara como hacer las cosas.

En el contexto del estudio la cultura organizacional se constituye una gran fortaleza en la organización, considerando que la suma de estas características influyen en el comportamiento de los trabajadores hacia su trabajo y al compromiso personal para cumplir de los propósitos de la institución; cuando la cultura organizacional está orientada y desarrollada en forma adecuada, hace que el compromiso organizacional se vea favorecido y que a la vez ambos aspectos beneficiaran al logro de los objetivos de la institución.

El Ministerio de Salud tiene por misión “promover y garantizar la salud individual y colectiva de la población, incidiendo en los lugares donde la pobreza esta categorizada como extrema”; bajo ese marco se encuentran las dependencias o instancias que la conforman, vale decir, Direcciones Regionales de Salud, Direcciones de Salud, Institutos Nacionales, Hospitales y Establecimientos de salud, así como del cumplimiento de los Lineamientos de Políticas del Sector, en el ámbito de competencia.

Como órgano desconcentrado del Ministerio de Salud, la Dirección de Salud IV Lima Este es una institución pública que desarrolla funciones específicas en cuanto a la regulación, seguimiento, supervisión, intervención, evaluación, inspección, fiscalización, sanción, vigilancia, investigación, asesoramiento y soporte en las dependencias de la jurisdicción (Distritos de Santa Anita, Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, Lurigancho-Chosica, La Molina y San Juan de Lurigancho), acciones que contribuirán a mejorar la atención de los servicios de

salud; así como de controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos en materia de salud, que por su naturaleza depende funcionalmente del Despacho Viceministerial de Salud Pública.

Es inminente que la Reforma en Salud y la Modernización del Estado está orientada a beneficiar la salud de las personas como derecho fundamental sin discriminación en todas las etapas de vida, horizonte al que estamos encaminados todas las instituciones públicas en salud, en el marco del proceso de la Reforma de Salud parece haberse ignorado la cultura en las organizaciones, en ese sentido la Dirección de Salud IV Lima Este viene afrontando los cambios organizacionales.

Por lo general estos procesos de cambios tienen vinculación de carácter político empezando por el propio Ministerio de Salud, que de hecho vienen generando cambios internos de cada entidad de salud, tema que no es ajeno la Dirección de Salud IV Lima Este, propiciándose cierta incomodidad entre el personal ante las nuevas disposiciones emitidas por la Alta Dirección, que conllevan a la incertidumbre e inseguridad con respecto a las actividades de trabajo, modificaciones en la estructura organizativa y funcional entre otros, las cuales no deberían afectar los objetivos institucionales; en tanto los trabajadores esperan que los Directivos en su rol de gestores tomen las mejores decisiones que conduzcan a favorecer el crecimiento de la institución, que implica a la vez beneficios a todos los trabajadores; considerando que la cultura influye en el éxito de una organización y que además la cultura organizacional entendida como propia por el trabajador involucra su compromiso personal hacia la institución, por tanto se hace importante estudiar y conocer cómo o qué tanto la cultura organizacional influye en el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Dirección de Salud IV Lima Este, en el año 2016.

## **Formulación del problema**

### **Problema general:**

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?

### **Problemas específicos:**

#### **Problema específico 1**

¿Qué relación existe entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016?

#### **Problema específico 2**

¿Qué relación existe entre la atención al detalle y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016?

#### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016?

#### **Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre orientación a la gente y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016?

#### **Problema específico 5**

¿Qué relación existe entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016?

#### **Problema específico 6**

¿Qué relación existe entre agresividad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016?

### **Problema específico 7**

¿Qué relación existe entre estabilidad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016?

#### **1.5. Hipótesis**

##### **Hipótesis general:**

Existe relación directa y significativa entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

##### **Hipótesis específicas:**

##### **Hipótesis específica 1**

Existe relación directa y significativa entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

##### **Hipótesis específica 2**

Existe relación directa y significativa entre atención al detalle y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

##### **Hipótesis específica 3**

Existe relación directa y significativa entre orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

##### **Hipótesis específica 4**

Existe relación directa y significativa entre orientación a la gente y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

### **Hipótesis específica 5**

Existe relación directa y significativa entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

### **Hipótesis específica 6**

Existe relación directa y significativa entre agresividad y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

### **Hipótesis específica 7**

Existe relación directa y significativa entre estabilidad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general:**

Determinar la relación entre cultura organizacional y compromiso según personal Dirección de Salud IV Lima Este Año 2016.

### **Objetivos específicos:**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre atención al detalle y el compromiso organizacional en el personal según Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre orientación a la gente y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

**Objetivo específico 5**

Determinar la relación entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

**Objetivo específico 6**

Determinar la relación entre agresividad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

**Objetivo específico 7**

Determinar la relación entre estabilidad y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables de investigación**

### **Variable 1: Cultura organizacional**

#### **Definición conceptual**

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) la cultura organizacional es “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551). Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

### **Variable 2: Compromiso organizacional**

#### **Definición conceptual**

De los estudios realizados por Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional es el “...estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal” (p. 162).

## 2.2. Operacionalización de la variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos
Innovación y aceptación al riesgo	Creatividad Iniciativa Alternativas de solución Toma de decisiones	1,2,3,4	<b>Ordinal</b>	
Atención al detalle	Atención oportuna Desarrollo laboral Supervisión permanente Materiales necesarios	5,6,7,8		
Orientación a los resultados	Cumplimiento de metas y objetivos Logros Decisiones participativas Cooperación	9,10,11,12		
Orientación a la gente	Calidad de vida Satisfacción y motivación Programas de desarrollo Condiciones de trabajo Crecimiento en la carrera administrativa	13,14,15, 16,17	<b>Escala:</b> Likert	Malo (30-69)
			(1) Nunca	Acceptable (70-109)
			(2) Casi Nunca	Bueno (110-150)
Orientación a los equipos	Trabajo en equipo Orientación y comunicación Intercambio de ideas Delegación de funciones Motivación	18,19,20, 21,22	(3) A Veces	
			(4) Siempre	
			(5) Casi Siempre	
Agresividad	Logro de metas incentivo para rendimiento Sanciones Competitividad Progreso	23,24,25,26		
Estabilidad	Sistema de méritos Remuneración Satisfacción Conformidad del cargo	27,28,29,30		

Tabla 2

*Operacionalización de la variable compromiso organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles y rangos	
Afectivo	Confianza	1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10	<b>Ordinal</b>		
	Responsabilidad				
	Relación laboral				
	Compenetración				
	Orgullo				
	Cariño				
	Voluntad				
	Significado				
Continuidad	Motivación	11,12,13,14, 15,16,17,18, 19,20,21,22, 23	<b>Escala: Likert</b>		
	Dejar institución				
	Capacidad y aptitud				
	Compromiso laboral				
	Cercanía				
	Permanencia				Bajo (30-69)
	Dependencia económica				
	Inversión de esfuerzo				Moderado (70-109)
	Ventajas y desventajas				(1) Nunca Alto (110-150)
	Valoración laboral				(2) Casi Nunca
	Aceptación de funciones				(3) A Veces
Renuncia	(4) Siempre				
Experiencia	(5) Casi Siempre				
Estimulación					
Normativo	Normatividad	24,25,26,27, 28,29,30			
	Cumplimiento				
	Lealtad				
	Obligación moral				
	Apoyo institucional				
	Deuda				
Sentimiento de culpa					

### **2.3. Metodología**

Se denomina metodología al estudio de los métodos de investigación, que serán desarrollados en el proceso de investigación.

La metodología de la investigación supone la sistematización, es decir, la organización de los pasos a través de los cuales se ejecutará una investigación científica. No es posible concebir la idea de investigación sin pensar de manera casi automática en la serie de pasos que debemos cumplir para otorgar seriedad, veracidad y científicidad a dicha investigación; en las siguientes puntos se detallan los aspectos que comprende.

El método de investigación utilizado en el presente estudio es el hipotético-deductivo, que según Bernal (2010) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o frasear, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (p.60)

### **2.4. Tipo de investigación**

En el presente trabajo de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es de tipo básica ya que contribuye al conocimiento científico. “Dentro del enfoque cuantitativa, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño tal como fue preconcebido” (p. 136).

De ahí que mediante el tipo de investigación básica permite avanzar la información de tipo descriptiva, transversal, para reflexionar sobre el objeto de estudio que es la relación que existe entre variables

Es cuantitativo, porque “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y en el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

## **2.5. Diseño de investigación**

En el estudio se aplicó el diseño no experimental, descriptivo, correlacional, transversal.

### **Diseño no experimental**

Se toma en cuenta lo mencionado por Alfaro (2012) en donde señaló que una investigación es no experimental cuando el investigador se limita a observar los sucesos sin intervenir en éstos.

### **Investigación descriptiva**

De acuerdo a lo indicado por Alfaro (2012) señaló que una investigación descriptiva va a responder a las siguientes interrogantes: ¿Cómo son?, ¿Dónde están?, ¿Cuánto son?, ¿Quiénes son?, etc., es decir, se refiere a las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un determinado momento y tiempo.

Es descriptivo, “porque trata de evaluar o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se describen” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80).

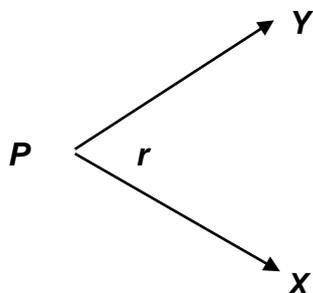
### **Investigación correlacional**

El principal propósito de realizar estudios de tipo correlacional es “conocer la relación o grado de asociación que hay entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contenido en particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 81).

## Investigación transversal

Conforme a lo mencionado por Hernández (2010), los diseños transversales se avocan a recolectar datos en una determinado situación y tiempo, cuya finalidad es describir a las variables y analizar su ocurrencia e interrelación en un momento dado.

De ahí que en este estudio se analiza la cultura organizacional y su relación con el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, dicho estudio se realizó en un mismo momento. El diseño correlacional se resume en el siguiente esquema:



Dónde:

<b>P</b>	:	Población
<b>X</b>	:	Variable 1: Cultura organizacional
<b>Y</b>	:	Variable 2: Compromiso organizacional
<b>r</b>	:	Relación

### 2.6. Población, muestra y muestreo

#### Población

Tamayo y Tamayo (2007), “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 67).

La población o universo de interés para la investigación de estudio estuvo conformada por todos los trabajadores de la Sede Administrativa de la Dirección de Salud IV Lima Este, en el año 2016.

### **Muestra**

Tamayo y Tamayo (2007), la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p. 68).

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2 P(1 - P)}{E^2}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Dónde:

- n** : Tamaño de la muestra
- n<sub>o</sub>**: Tamaño de la muestra aproximado
- N** : Tamaño de la población bajo estudio, 121
- Z** : Valores correspondientes al valor de significancia= 1.96
- E** : Error de tolerancia de la estimación= 5%
- P** : Proporción estimada o esperada de la variable (P=0.5, Q=0.5)

Aplicada la formula a la población de 121 elementos, obtenemos que:

n = 93 es la muestra

### **Criterios de inclusión**

Trabajadores con vínculo laboral en la institución

Ser voluntarios

Trabajadores que asistieron el día de la encuesta

### **Criterios de Exclusión**

Trabajadores sin vínculo laboral con la institución (contrato temporal)

Trabajadores ausentes por permiso o vacaciones

### **Muestreo**

De acuerdo a lo referido por Gonzales (2014), el muestreo probabilístico es una técnica de muestreo que se aplica a las muestras que son recolectadas en un proceso en el que se le proporciona a cada uno de los representantes de la población la misma opción de ser escogido o seleccionado dentro del grupo.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Según lo referido por Gonzales (2009) la técnica que los analistas u investigadores aplican diversos métodos para el recojo de datos en una situación específica existente, están pueden ser entrevistas personales, cuestionarios escritos, revisión de registros (en el lugar investigado) y observación minuciosa, claro que cada uno aporta con su ventajas y/o desventajas.

En el trabajo presentado se aplicó la técnica del cuestionario, en el cual las personas entrevistadas expresaron sus opiniones de acuerdo a las escalas establecidas en el mismo (Likert); de esta manera obtuvimos la información para el logro de nuestro objetivo de estudio, se tomó especial cuidado en que las preguntas sean claras, precisas y de fácil entendimiento para los encuestados.

## **Instrumentos**

En cuanto a lo mencionado por Falcón y Herrera (2005), los instrumentos son técnicas o formas particulares de obtener información. Por otro lado, para Cantin (2009), la encuesta es un instrumento en el cual se obtiene información específica de aquellas personas que han respondido previamente a ciertas preguntas.

A través de los cuestionarios se aplican preguntas a una muestra determinada para obtener datos que luego se procesan para la obtención de resultados, lo cual nos permite conocer la percepción de un determinado grupo de personas respecto a las variables de estudio.

En base a la técnica definida se empleó dos instrumentos denominados cuestionario tipo escala con ítems a ser respondido de acuerdo a sus percepciones, dichos instrumentos se construyen en relación con los procedimientos de Operacionalización de las variables.

El instrumento de medición de la Cultura organizacional fue aplicado a al personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, sujetos de la muestra y el otro instrumento sobre Compromiso organizacional también fue aplicado a los mismos sujetos.

## **Técnica del Software**

Se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS 22.0, para la validación, procesamiento de los datos y contrastación de las hipótesis planteadas.

Tabla 3

*Ficha técnica de recolección de datos de la variable 1: cultura organizacional*

<b>Nombre del Instrumento</b>	:	Cuestionario de Cultura organizacional
<b>Autora</b>	:	Beatriz A. Balmaceda Arteaga
<b>Año</b>	:	2016
<b>Descripción</b>	:	El instrumento evalúa Cultura organizacional
<b>Tipo de instrumento</b>	:	Cuestionario
<b>Objetivo</b>	:	Determinar la relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016
<b>Población</b>	:	Trabajadores administrativos
<b>Número de ítem</b>	:	30
<b>Aplicación</b>	:	Directa
<b>Tiempo de administración:</b>		30 minutos
<b>Normas de aplicación</b>	:	El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado
<b>Escala:</b>		Likert
<b>Nivel</b>		<b>Rango</b>
Bueno:		110 – 150
Aceptable:		70 – 109
Malo :		30 – 69

Tabla 4

*Ficha técnica de recolección de datos de la variable 2: Compromiso organizacional*

<b>Nombre del Instrumento :</b>	Cuestionario de Compromiso organizacional
<b>Autora :</b>	Beatriz Balmaceda Arteaga
<b>Año :</b>	2016
<b>Descripción :</b>	El instrumento evalúa Compromiso organizacional
<b>Tipo de instrumento :</b>	Cuestionario
<b>Objetivo :</b>	Determinar la relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016
<b>Población :</b>	Trabajadores administrativos
<b>Número de ítem :</b>	30
<b>Aplicación :</b>	Directa
<b>Tiempo de administración:</b>	30 minutos
<b>Normas de aplicación :</b>	El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado
<b>Escala :</b>	Likert
<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>
Alto:	110 – 150
Moderado:	70 – 109
Bajo :	30 – 69

## 2.8. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se utilizará del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva.

### Rho Spearman

Para Ávila (2012), “el coeficiente de correlación por rangos ( $\rho$ ) es una medida de asociación de dos variables expresadas en escala de tipo ordinal, de modo que entre los objetos o individuos estudiados puede establecerse un orden jerárquico para las series” (p. 225).

### Prueba hipótesis

Según Torres (1997), “la hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” (p.129).

### El nivel de significación

Se establece siguiendo el siguiente enunciado: sí es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  -  $y$ .  $N$  es el número de parejas.

## Validez y confiabilidad

Para determinar la consistencia externa en relación lógica, el instrumento se someterá a juicio de expertos para ello se solicitará el aporte de expertos acreditados en el conocimiento de las variables y de la investigación.

### Validez

Se refiere al grado que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir. La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (Cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos.

Se utilizaron los siguientes aspectos de validación:

- Indicadores : Criterios
- Claridad : Está formulado con lenguaje apropiado y específico.
- Objetividad : Está expresado en conductas observables.
- Actualidad : Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- Suficiencia : Comprende los aspectos en cantidad y calidad
- Intencionalidad: Adecuado para valorar aspectos de las estrategias
- Consistencia : Basado en aspectos teórico-científicos
- Coherencia : Entre los índices, indicadores y las dimensiones
- Metodología : La estrategia responde al propósito del diagnóstico
- Pertinencia : El instrumento es funcional para el propósito de la investigación

Tabla 5

*Relación de Validadores*

Validador	Resultado
Mgtr. Jesús Nuñez Untiveros	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

## Confiabilidad de los instrumentos

Quero, (2010,p. 67). Define a la confiabilidad como:

La confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación. La confiabilidad de los instrumentos fueron obtenidos mediante la aplicación del coeficiente “Alfa de Cron Bach” que nos dio el grado en que el instrumento es confiable.

El Coeficiente Alfa de Cron Bach ( $\alpha$ ), se describe mediante la siguiente fórmula estadística:

$$\alpha = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^n \sigma_{X_i}^2}{\sigma_X^2} \right] =$$

Dónde:

- $\alpha$  : Coeficiente Alfa de Cron Bach
- $n$  : Número de ítems
- $\sum \sigma_{X_i}^2$  : Sumatoria de las Varianzas de los ítems
- $\sigma_X^2$  : Varianza de la variable

Para determinar la confiabilidad del instrumento, éste fue sometido a través del alfa de Cron Bach. De acuerdo, a lo señalado por Tamayo (2007), refiere que un instrumento es confiable cuando tiene resultados iguales o similares luego de haber aplicado la prueba de manera repetitiva a una misma persona o grupo de ellos, o también, cuando puede ser aplicado por distintos investigadores al mismo tiempo. El alfa de Cron Bach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no

es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, solo se debe aplicar la medición y se calcula el coeficiente. En este caso la prueba piloto se realizó en 30 trabajadores.

Tabla 6

*Confiabilidad del cuestionario cultura organizacional*

	<b>Alfa de Cron Bach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>Cultura organizacional</b>	0.850	30

*Fuente: base de datos*

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60	:	inaceptable
De .60 a .65	:	indeseable
Entre .65 y .70	:	mínimamente aceptable
De .70 a .80	;	respetable
De .80 a .90	:	bueno
De .90 a 1.00	:	muy bueno

Siendo los coeficientes de Alfa de Cron Bach superiores a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento como “bueno”.

Tabla 7

*Confiabilidad cuestionario de Compromiso organizacional*

	<b>Alfa de Cron Bach</b>	<b>Nº de elementos</b>
<b>Compromiso organizacional</b>	0.812	30

*Fuente: base de datos*

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60	:	inaceptable
De .60 a .65	:	indeseable
Entre .65 y .70	:	mínimamente aceptable
De .70 a .80	:	respetable
De .80 a .90	:	buena
De .90 a 1.00	:	muy buena

Siendo los coeficientes de Alfa de Cron bach superiores a 0.80 lo que indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento como “bueno”.

Tabla 8

*Baremo de la variable 1: cultura organizacional*

Niveles	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Dimensión	Variable: Cultura organizacional
	1: Innovación y aceptación al riesgo	2: Atención al detalle	3: Orientación a los resultados	4: Orientación a la gente	5: Orientación a los equipos	6: Agresividad	7: Estabilidad	
Malo	4 - 9	4 - 9	4 - 9	5 - 11	5 - 11	4 - 9	4 - 9	30 - 69
Aceptable	10 - 15	10 - 15	10 - 15	12 - 18	12 - 18	10 - 15	10 - 15	70 - 109
Bueno	16 - 20	16 - 20	16 - 20	19 - 25	19 - 25	16 - 20	16 - 20	110 - 150

Tabla 9

*Baremo de la variable 2: compromiso organizacional*

Niveles	Variable: compromiso organizacional
Bajo	30 69
Moderado	70 109
Alto	110 150

## **2.9. Consideraciones éticas**

Se seguirá los siguientes principios:

- Reserva de la identidad de los trabajadores
- Citas de los textos y documentos consultados
- No manipulación de resultado

### **III. Resultados**

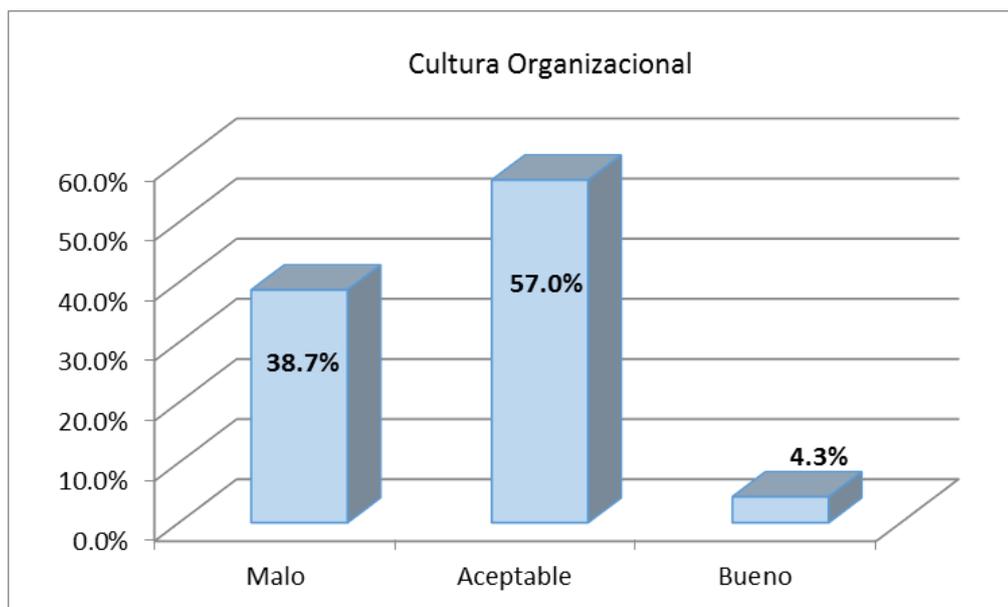
### 3.1. Descripción de resultados

Tabla 10

*Niveles de la Cultura organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	36	38,7%
Aceptable	53	57,0%
Bueno	4	4,3%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario de cultura organizacional



*Figura 1. Niveles de la cultura organizacional*

De los resultados presentados en la figura 1, se aprecia que en cuanto a los niveles de la cultura organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, se tiene que el 38.71% de los encuestados perciben que el

nivel es bajo, mientras que el 56.99% de los encuestados perciben que el nivel es moderado y el 4.3% perciben que el nivel es alto.

Tabla 11

*Niveles del compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	47	50,5%
Moderado	46	49,5%
Alto	0	0,0%
Total	93	100,0%

Fuente: Cuestionario de compromiso organizacional

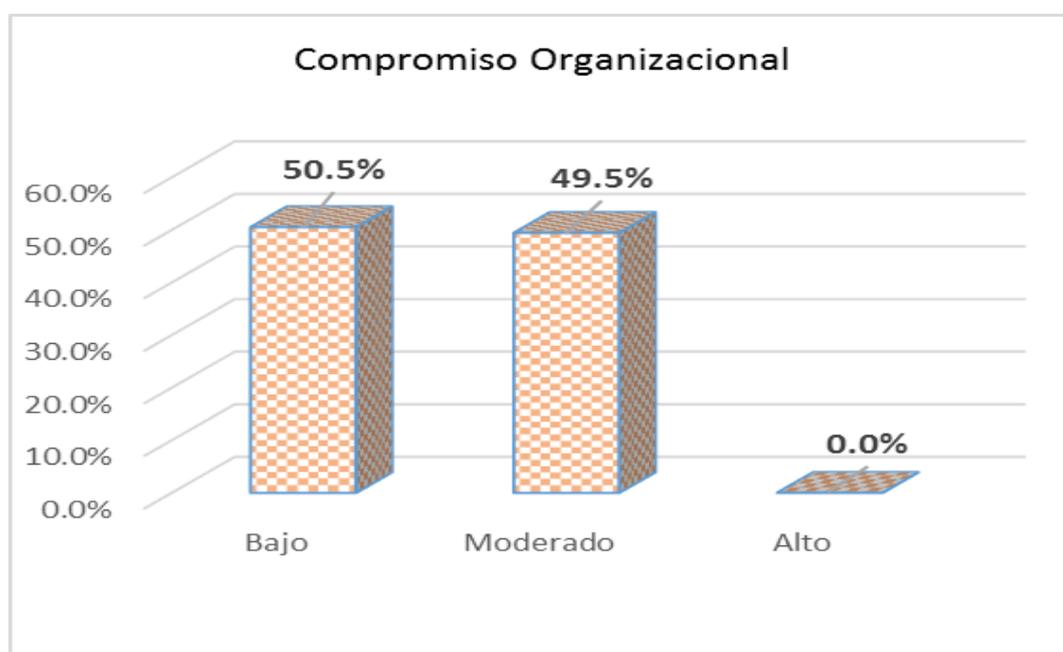


Figura 2. Niveles del compromiso organizacional

Asimismo, en la figura 2 se tiene los resultados de los niveles del compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016; de ellos se tiene el 50.5% de los encuestados perciben que el nivel es bajo y el 49.5% perciben que el nivel es moderado, de ello se tiene que ningún encuestado percibe que el nivel es alto.

Tabla 12

*Niveles de la cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.*

Cultura organizacional	Niveles	Bajo	Moderado	Alto	Total
	Malo		20 21,5%	16 17,2%	0 0,0%
Aceptable		26 28,0%	27 29,0%	0 0,0%	53 57,0%
Bueno		1 1,1%	3 3,2%	0 0,0%	4 4,3%
Total		47 50,5%	46 49,5%	0 0,0%	93 100,0%

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional

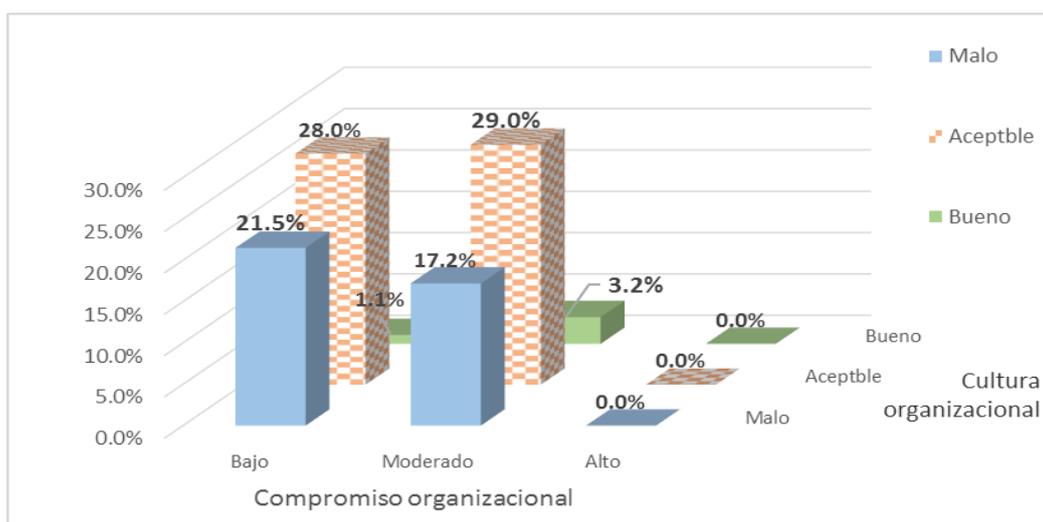


Figura 3. Niveles de la cultura organizacional y compromiso organizacional

De la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016; de los cuales se tiene que el 21.5% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 29% percibe que el nivel del compromiso organizacional es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 3.2% manifiesta que nivel del compromiso organizacional es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es bueno.

Tabla 13

*Compromiso organizacional y la dimensión innovación y aceptación al riesgo según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

Compromiso organizacional		Bajo	Moderado
Innovación y aceptación al riesgo	Malo	2 2,2%	7 7,5%
	Aceptable	40 43,0%	27 29,0%
	Bueno	5 5,4%	12 12,9%
Total		47 50,5%	46 49,5%

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional

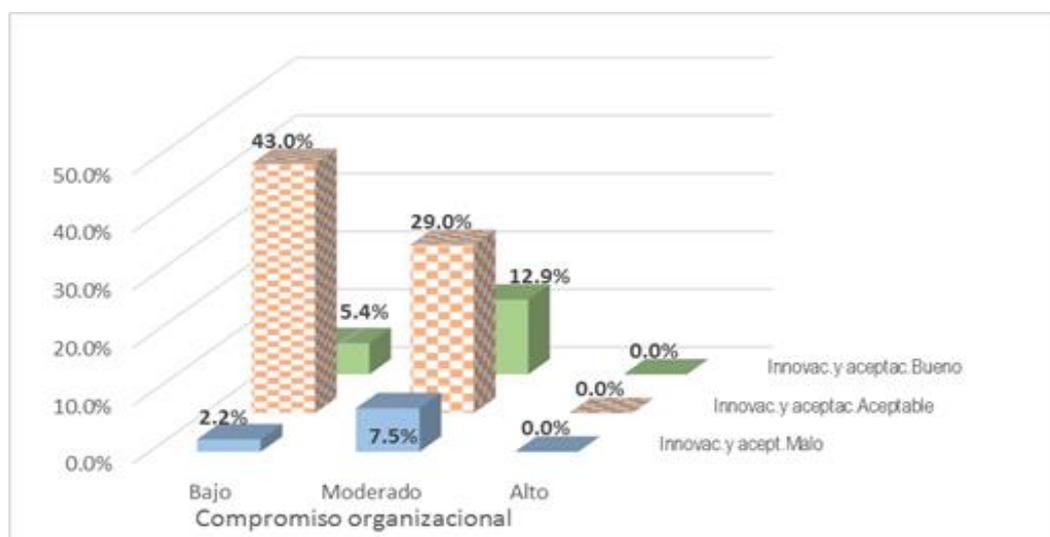


Figura 4. Compromiso organizacional y la dimensión innovación y aceptación al riesgo.

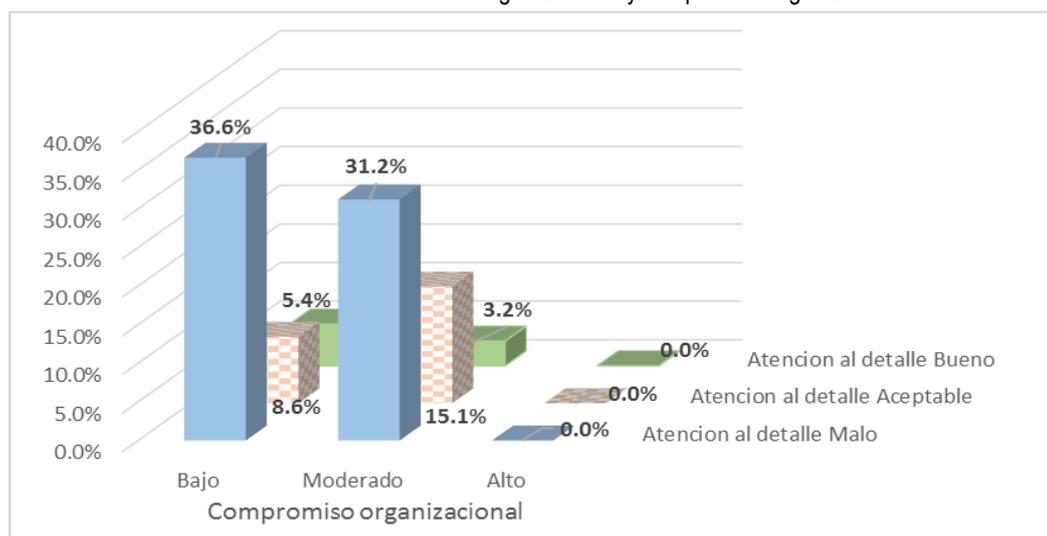
De la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional en la dimensión innovación y aceptación al riesgo y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 2.2% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión innovación y aceptación al riesgo es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 29% percibe el nivel del compromiso organizacional en la dimensión innovación y aceptación al riesgo es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 12.9% manifiesta que nivel del compromiso organizacional en la dimensión innovación y aceptación al riesgo es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es bueno.

Tabla 14

*Compromiso organizacional y la dimensión atención al detalle según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

<b>Compromiso organizacional</b>	Bajo	Moderado	Total
Malo	34 36,6%	29 31,2%	63 67,7%
Aceptable	8 8,6%	14 15,1%	22 23,7%
Bueno	5 5,4%	3 3,2%	8 8,6%
<b>Total</b>	<b>47</b> <b>50,5%</b>	<b>46</b> <b>49,5%</b>	<b>93</b> <b>100,0%</b>

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional



*Figura 5. Compromiso organizacional y la dimensión atención al detalle*

En la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional en la dimensión Atención al detalle y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 36.6% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión atención al detalle es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 15.5% perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión atención al detalle es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 3.2% manifiesta que nivel del compromiso organizacional en la dimensión Atención al detalle es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es bueno.

Tabla 15

*Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los resultados según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

<b>Compromiso organizacional</b>		Bajo	Moderado
	Malo	27 29,0%	32 34,4%
<b>Orientación a los resultados</b>	Aceptable	14 15,1%	8 8,6%
	Bueno	6 6,5%	6 6,5%
<b>Total</b>		47 50,5%	46 49,5%

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional

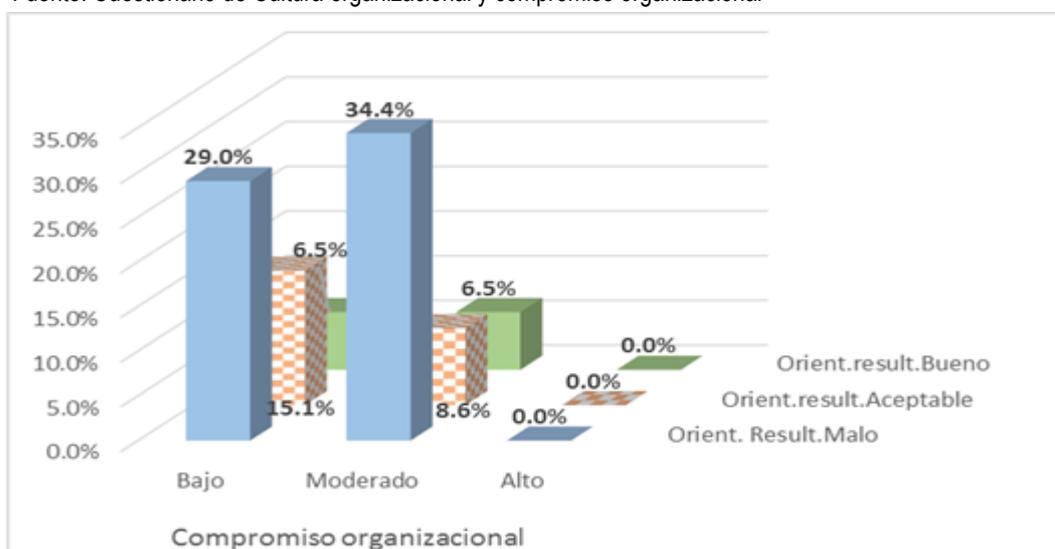


Figura 6. Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los resultados

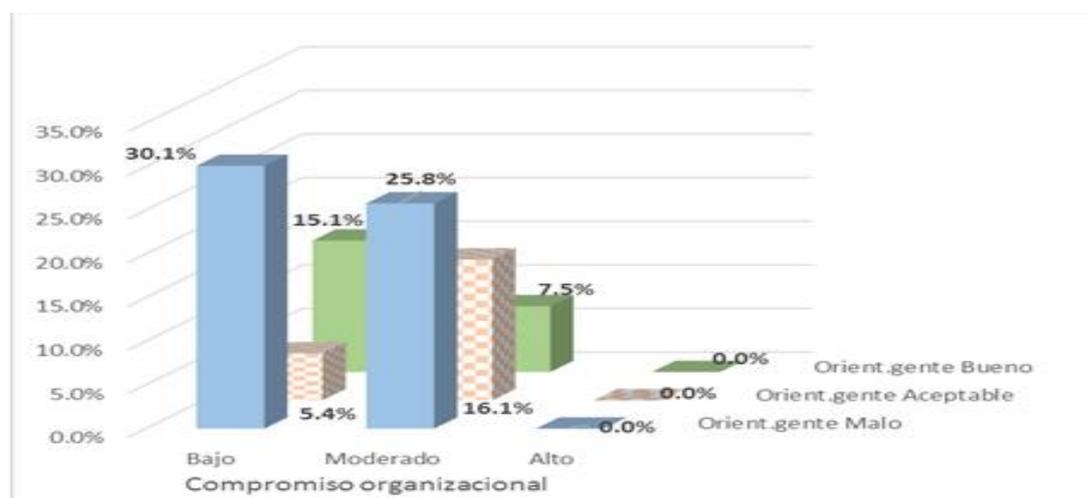
En la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional en la dimensión Orientación a los resultados y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 29% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a los resultados es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 8.6% percibe que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a los resultados es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 6.5% manifiesta que nivel del compromiso organizacional en la dimensión Orientación a los resultados es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es bueno.

Tabla 16

*Compromiso organizacional y la dimensión orientación a la gente según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

<b>Compromiso organizacional</b>		Bajo	Moderado
<b>Orientación a la gente</b>	Malo	28 30,1%	24 25,8%
	Aceptable	5 5,4%	15 16,1%
	Bueno	14 15,1%	7 7,5%
<b>Total</b>		47 50,5%	46 49,5%

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional



*Figura 7. Compromiso organizacional y la dimensión orientación a la gente*

En la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional en la dimensión orientación a la gente y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 30.1% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a la gente es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 16.1% perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a la gente es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 7.5% manifiesta que nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a la gente es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es bueno.

Tabla 17

*Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los equipos según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

<b>Compromiso organizacional</b>		Bajo	Moderado
<b>Orientación a los equipos</b>	Malo	0 0,0%	3 3,2%
	Aceptable	35 37,6%	22 23,7%
	Bueno	12 12,9%	21 22,6%
<b>Total</b>		47 50,5%	46 49,5%

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional

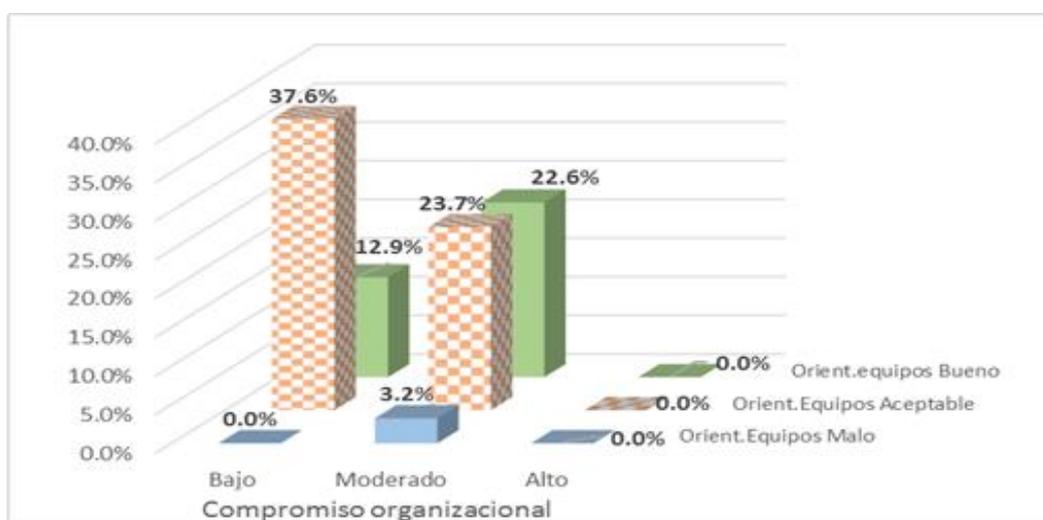


Figura 8. Compromiso organizacional y la dimensión orientación a los equipos

En la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional en la dimensión orientación a los equipos y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 3.2% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a los equipos es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 23.7% percibe que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a los equipos es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 22.6% manifiesta que nivel del compromiso organizacional en la dimensión orientación a los equipos es moderado por lo que el nivel de la cultura es bueno.

Tabla 18

*Compromiso organizacional y la dimensión agresividad según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

<b>Compromiso organizacional</b>		Bajo	Moderado	Total
<b>Agresividad</b>	Malo	26 28,0%	20 21,5%	46 49,5%
	Aceptable	18 19,4%	24 25,8%	42 45,2%
	Bueno	3 3,2%	2 2,2%	5 5,4%
<b>Total</b>		47 50,5%	46 49,5%	93 100,0%

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional

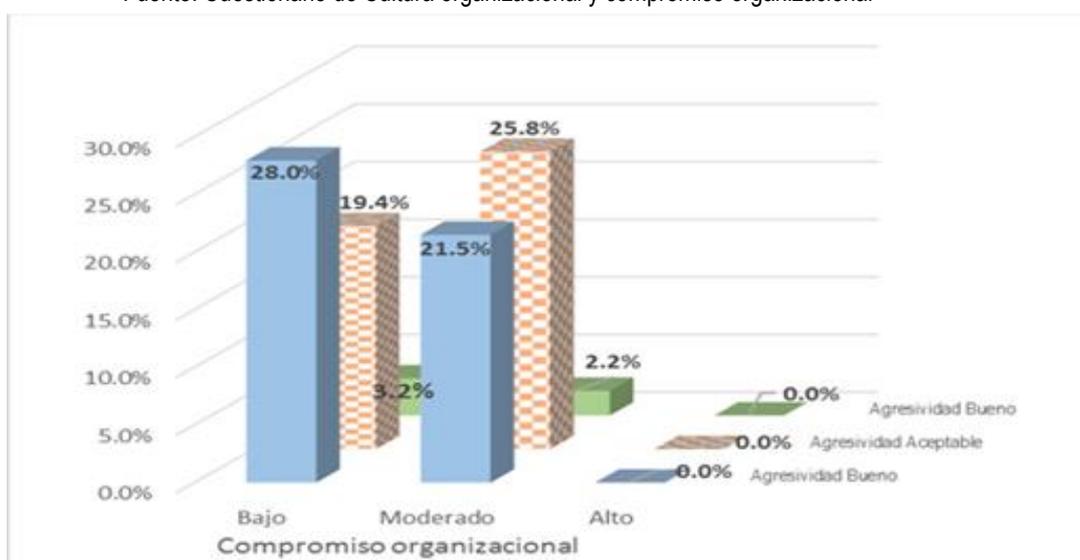


Figura 9. Compromiso organizacional y la dimensión agresividad

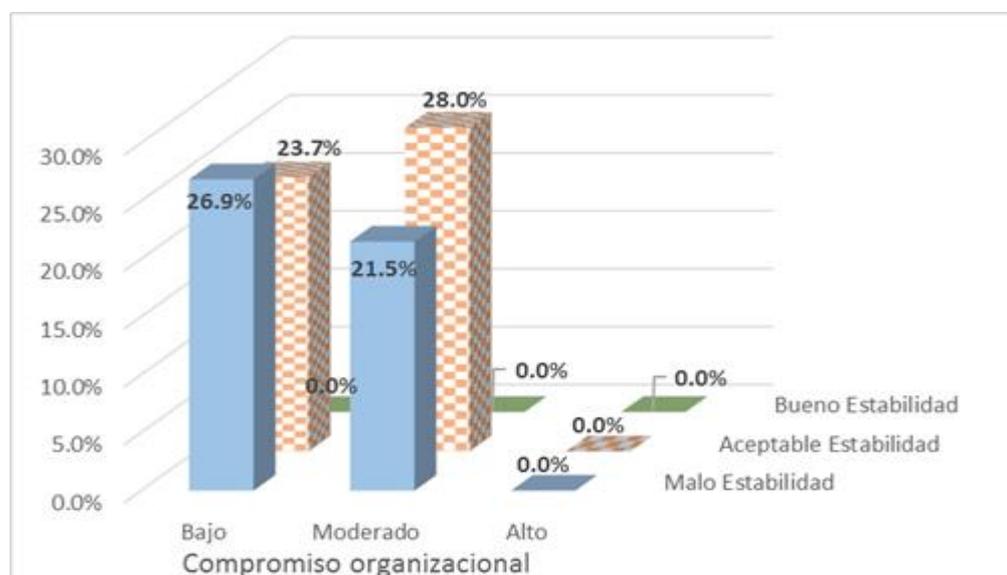
En la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional en la dimensión agresividad y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 28% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión agresividad es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 25.8% percibe que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión agresividad es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 2.2%% manifiesta que nivel del compromiso organizacional en la dimensión agresividad es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es bueno.

Tabla 19

*Compromiso organizacional y la dimensión estabilidad según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016*

<b>Compromiso organizacional</b>	Bajo	Moderado	Total
Bueno	25	20	45
<b>Estabilidad</b>	26,9%	21,5%	48,4%
Aceptable	22	26	48
	23,7%	28,0%	51,6%
Total	47	46	93
	50,5%	49,5%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Cultura organizacional y compromiso organizacional



*Figura 10. Compromiso organizacional y la dimensión estabilidad.*

En la tabla y figura, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilidad y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 26.9% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión estabilidad es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 28% percibe que el nivel del compromiso organizacional en la dimensión estabilidad moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y ninguno manifiesta que nivel del compromiso organizacional en la dimensión estabilidad es alto.

### 3.2. Prueba de hipótesis general y específica

#### Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

#### Hipótesis nula

No existe relación directa y significativa entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 20

*Grado de correlación y nivel de significación entre cultura organizacional y compromiso organizacional*

			<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Cultura organizacional</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,418*
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	93	93
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,418*	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	93	93

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla 20, se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinadas por el Rho de Spearman 0,418, significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa y significativa entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre innovación y aceptación al riesgo y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis nula

No existe relación significativa entre innovación y aceptación al riesgo y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 21

*Grado de correlación y nivel de significación entre innovación y aceptación al riesgo y compromiso organizacional*

			<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Innovación y aceptación</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,484
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	93	93
	Innovación y aceptación	Coeficiente de correlación	,484	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	93	93

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 21 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0.484, significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

## Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre atención al detalle y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016

## Hipótesis nula

No existe relación significativa entre atención al detalle y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 22

*Grado de correlación y nivel de significación entre atención al detalle y compromiso organizacional.*

		Compromiso organizacional	Atención al detalle	
<b>Rho de Spearman</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,404**	
	Compromiso organizacional	Sig. (bilateral)	,000	
	N	93	93	
	Coeficiente de correlación	,404**	1,000	
	Atención al detalle	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	93	93	

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

En la tabla 22 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,404 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre atención al detalle y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre orientación a los resultados y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis nula

No existe relación significativa entre orientación a los resultados y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 23

*Grado de correlación y nivel de significación entre orientación a los resultados y compromiso organizacional.*

			<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Orientación a los resultados</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,4011
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	93	93
	Orientación a los resultados	Coeficiente de correlación	,4011	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	93	93

En la tabla 23 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,4011 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre orientación a los resultados y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

#### Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre orientación a la gente y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

#### Hipótesis nula

No existe relación significativa entre orientación a la gente y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 24

*Grado de correlación y nivel de significación entre orientación a la gente y compromiso organizacional*

			<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Orientación a la gente</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,498
		Sig. (bilateral)	.	,001
	N		93	93
	Orientación a la gente	Coeficiente de correlación	,498	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	93	93

En la tabla 24 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,498 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre orientación a la gente y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis específica 5

Existe relación significativa entre orientación a los equipos y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre orientación a los equipos y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 25

*Grado de correlación y nivel de significación entre orientación a los equipos y compromiso organizacional*

			Compromiso organizacional	Orientación a los equipos
<b>Rho de Spearman</b>	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,491
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Orientación a los equipos	Coeficiente de correlación	,491	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

En la tabla 25 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,491 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis específica 6

Existe relación significativa entre agresividad y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis nula

No existe relación significativa entre agresividad y compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 26

*Grado de correlación y nivel de significación entre agresividad y compromiso organizacional*

			Compromiso organizacional	Agresividad
<b>Rho de Spearman</b>	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,458
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Agresividad	Coeficiente de correlación	,458	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

En la tabla 26 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,458 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre agresividad y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis específica 7

Existe relación significativa entre estabilidad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### Hipótesis nula

No existe relación significativa entre estabilidad y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

Tabla 27

*Grado de correlación y nivel de significación entre estabilidad y compromiso organizacional*

			<b>Compromiso organizacional</b>	<b>Estabilidad</b>
<b>Rho de Spearman</b>	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,440*
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N		93	93
	Estabilidad	Coeficiente de correlación	,440*	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		93	93	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Finalmente en la tabla 27 se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman = 0,440 significa que existe una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación significativa entre estabilidad y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

## **IV. Discusión**

Después del trabajo de campo efectuado mediante el recojo de datos a partir de los instrumentos de las variables de estudio, la presentación de resultados empíricos encontrados y la revisión literaria en cuanto a los marcos conceptuales, se tiene una correlación moderada entre la cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016 corroborados por la teoría científica asumida y los antecedentes.

En la investigación realizada por Meza (2013), en su estudio Cultura y el compromiso organizacional en un organismo descentralizado de la Administración Pública en Querétaro, la investigación busca conocer la influencia de la cultura organizacional en una institución descentralizada del estado y el compromiso organizacional del personal, además de proponer estrategias, acciones y programas orientados fomentar la responsabilidad y el desarrollo humano organizacional en la administración pública, el resultado evidencia un inadecuado manejo de los canales comunicativos con los trabajadores de los diferentes niveles ocupacionales, ocasionando barreras a la gestión dañada por temas de gobierno y laboral-sindical, que pueden atentar contra la permanencia de los trabajadores en la organización, situaciones similares se tiene dentro del trabajo de investigación sobre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, el 56.99% de los encuestados perciben que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 4.3% perciben que el nivel es bueno y en cuanto al nivel del compromiso organizacional el 49.46% percibe que el nivel es moderado, estos resultados muestran la cultura organizacional y el compromiso desde la percepción del trabajador.

Para Velarde (2014) en su tesis Compromiso Organizacional y Tiempo de Servicio en el personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la (UNFV), cuyo propósito fue evaluar el tiempo de servicios que posee el personal administrativo y la manera en que el compromiso organizacional contribuye a alcanzar los objetivos institucionales, que de acuerdo a los resultados propone estrategias y alternativas de mejora. La presente investigación desarrollo el método hipotético-deductivo, no experimental de tipo

correlacional, donde el autor llega a la conclusión que evidencia que la dimensión afectiva, de continuidad y normativa del compromiso organizacional se relaciona con el tiempo de servicios en el personal administrativo, recomendando potenciar comportamientos modelo a fin de promover el compromiso con la institución; conclusión que tiene referencia con la investigación: cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, cuyo resultado presenta una moderada relación positiva entre las variables por el Rho de Spearman de 0,418 significa y  $p < 0,05$ , quien comparte con el antecedente antes mencionado.

Por otro lado, en el trabajo sobre la Relación entre la implementación de Programa Social de Pensiones y el compromiso organizacional del personal que labora en el Programa Pension-65, Torres (2014) presenta como objetivo generar nuevas nociones que contribuyan a buscar la asociación entre la implementación del programa social y el compromiso organizacional del personal, esta investigación es descriptiva, no experimental, de diseño correlacional y transversal. La población la conformó 135 trabajadores del programa pensión 65-Huancaverlica. Los resultados indican relación directa entre las variables, que implica que los trabajadores se sienten involucrados afectivamente con su trabajo, por lo tanto a continuar laborando para dicho programa del gobierno, y se recomienda el desarrollo de planes de capacitación en temas de auto motivación y calidad de servicio al personal, de igual forma mejorar los procesos administrativos de la gestión actual para fomentar un compromiso permanente, acciones que serán revertidos en los beneficiarios del Programa, similar resultado se tiene al estudio de nuestra investigación donde se muestra que existe relación entre la atención al detalle y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, así mismo se tiene la relación entre la dimensión orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, estos resultados que corroboran a la teoría asumida y al referente antecedente de la investigación.

Así mismo se tiene a Salvador (2014), en su investigación Capacitación Laboral y la influencia en la cultura organizacional del Instituto Nacional de Defensa Civil, el investigador siguió las pautas del método hipotético-deductivo, básica sustantiva de corte transversal de nivel correlacional, No experimental, como resultado se tiene una correlación moderada, influyendo la variable capacitación en un 33% sobre la cultura organizacional, el resultado empírico se argumenta dentro del trabajo como la presencia de relación entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, determinada por el Rho de Spearman igual a 0,491 significa una moderada relación positiva, permitiendo encontrar los resultados que corroboran al antecedente de la investigación.

Bajo estas líneas se tiene el trabajo de Távara (2014), quien muestra la relación de la Gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Oficina General de Administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la investigación se aplicó a 82 trabajadores, concluyendo en que existe relación media entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, el estudio devela que el personal adquiere practica en la organización y con la experiencia aprendida migra a otras instituciones, recomendando desarrollar otros estudios en la aplicación de la gestión del conocimiento que permita fundamentar decisiones de los encargados para incorporar la gestión del conocimiento como un bien capaz de crear una ventaja competitiva, este estudio es corroborado con el resultado de la investigación donde la existencia de relación entre agresividad y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, determinada por el Rho de Spearman de 0,458 significa una moderada relación positiva.

Finalmente se tiene a Zegarra (2014), en la investigación Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho, se ha desarrollado con el objetivo de relacionar el marketing interno y su efecto en el compromiso organizacional de los trabajadores, cuyo resultados puedan revertirse a mejorar el comportamiento del

personal de salud en lo que se refiere a la calidad de servicio que se brinda a los usuarios-beneficiarios de la prestación, la correlación hallada entre el marketing interno y compromiso organizacional es de nivel medio, entendiéndose para el caso que existe un escaso compromiso del profesional de la salud con prestación del servicio en el hospital, por tanto la investigación recomienda estos invertir en puntos para que se contribuya a mejorar la calidad que se le brinda al usuario, en cuanto al resultado se tiene la relación entre las variables de estudio, sin embargo dentro del trabajo de investigación se tiene una relación moderada entre las observaciones y las dimensiones de las mismas, como la relación entre atención al detalle y el compromiso organizacional según personal presenta 0,404 significando una moderada, permitiendo descifrar que las relaciones no son buenas dentro de la institución, amerita realizar trabajo de intervención para mejorar el clima del estudio que por ende se obtendrán compromisos favorables a la institución.

Después del trabajo de campo y los hallazgos dentro del estudio que permitió corroborar los marcos conceptuales se tiene la correlación moderada entre la cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** De los resultados se tiene que el nivel de la cultura organizacional según personal de la Dirección de Salud Lima Este, año 2016, es percibido aceptable en el 56.99% de los encuestados y un 4.3% el nivel es bueno y en cuanto al nivel del compromiso organizacional se tiene que el 50.54% de los encuestados lo percibe en un nivel bajo y para el 49.46% el nivel es moderado.
- Segunda:** Existe relación entre la cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, presentando una relación moderada positiva por el Rho de Spearman de 0,418 frente a  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.
- Tercera:** Existe relación entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016 determinada por el Rho de Spearman de 0.484, representando moderada relación positiva entre las variables, frente a (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.
- Cuarta:** Existe relación entre atención al detalle y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, apreciándose el grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman con 0,404 significando una moderada relación positiva entre las variables, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.
- Quinta:** Existe relación entre orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016 en cuanto al grado de correlación por el Rho de Spearman igual a 0,4011, significa que existe una moderada

relación positiva, frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.

**Sexta:** Existe relación entre orientación a la gente y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, determinada por el Rho de Spearman de 0,498 significa una moderada relación positiva entre las variables frente a (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.

**Séptima:** Existe relación entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, determinada por el Rho de Spearman igual a 0,491, significa una moderada relación positiva entre las variables frente a (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.

**Octava:** Existe relación entre agresividad y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, determinada por el Rho de Spearman de 0,458, significa una moderada relación positiva entre las variables frente a (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.

**Novena:** Finalmente existe relación entre estabilidad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016, determinada por el Rho de Spearman de 0,440, significa una moderada relación positiva entre las variables, frente a (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Fortalecimiento del potencial humano enfocado a valorar la cultura institucional para mejorar el compromiso.
- Segunda:** Establecer y mantener las metas y objetivos claros para que el personal se identifique e involucre en los propósitos de la institución.
- Tercera:** Motivar la búsqueda de propuestas novedosas para el desarrollo de tareas y actividades.
- Cuarta:** Dotar de programas de capacitación a las unidades orgánicas que permitan incrementar el nivel de calidad en las tareas y actividades encomendadas.
- Quinta:** Reconocer el desempeño y responsabilidad del personal en el desarrollo laboral oportuno, e incentivar la confianza del trabajador.
- Sexta:** Fomentar una adecuada comunicación entre jefes y empleados encaminados a eventos o toma de decisiones.
- Séptima:** Propiciar la integración y cohesión entre los empleados para la favorecer el logro de resultados.
- Octava:** Implementar programas de actualización para la formación laboral profesional y técnica con la finalidad de mejorar el nivel de rendimiento de los trabajadores.
- Novena:** Promover jornadas de socialización institucional con actividades que beneficien a conservar el ambiente laboral.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- All, D. (2012). *Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento un modelo de ruta*. (Tesis de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello-Caracas Venezuela). Recuperado de: [www.goo.gl/igZPHp](http://www.goo.gl/igZPHp)
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos: el diccionario de gestión por competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina. Recuperado de: [www.goo.gl/NPpRHW](http://www.goo.gl/NPpRHW)
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración* N° 200. Recuperado de: [www.goo.gl/NPpRHW](http://www.goo.gl/NPpRHW)
- Benítez, L. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el compromiso organizacional del personal de una organización aeroportuaria*. (Tesis de Postgrado, Instituto Politécnico Nacional México D.F.). Recuperado de: [www.goo.gl/5TwNzu](http://www.goo.gl/5TwNzu)
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de: [www.goo.gl/KJzEPL](http://www.goo.gl/KJzEPL)
- Castro, A. (2010). *Psicología Positiva*. Buenos Aires: Editorial Pirámides. Recuperado de: [www.goo.gl/T1JKq7](http://www.goo.gl/T1JKq7)
- Cortina, M. (2014). *El Rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de Contac Centers*. (Tesis de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, Universidad Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología EAFIT Medellín). Recuperado de: [www.goo.gl/SSFLAa](http://www.goo.gl/SSFLAa)

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2.<sup>a</sup> ed.). México D.F. McGraw-Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V.
- Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- David, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Davis, k. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México. McGraw Hill.
- De Frutos, B., Ruiz, M., San Martín, R. (1998). *Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: [www.goo.gl/PgjsX2](http://www.goo.gl/PgjsX2)
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación "Y"*. (Tesis de maestría, Universidad de Chile). Recuperado de: [www.goo.gl/VftoUA](http://www.goo.gl/VftoUA)
- Gil, W. et al. (2013). *Cultura organizacional y recursos humanos, Municipalidad distrital de Huaura*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión-Huacho) Artículo Científico. Recuperado de Repositorio Digital: <http://190.116.38.24:8090/xmlui/handle/123456789/186>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Comportamiento organizacional*. (10.<sup>a</sup> ed.). México: International Thomson.

- Janampa O. y Pisconte, J. (2014). *Inteligencia emocional y compromiso organizacional en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 15 de mayo de 2015).
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires Argentina: Granica. Recuperado de: [www.goo.gl/dkCdis](http://www.goo.gl/dkCdis)
- Lozano, M. y Ocampo, A. (2014). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los órganos de control institucional de la Contraloría General de la República adscritos al Poder Judicial y Essalud Perú*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de mayo de 2015).
- Lucano, R. (2014). *Cultura organizacional y gestión de proyectos en la Contraloría General de la Republica*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 21 de mayo 2015).
- Meza, L. (2013). *La cultura y el compromiso organizacional en un organismo descentralizado de la Administración Pública en Querétaro, México*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperado de: [www.goo.gl/SL27st](http://www.goo.gl/SL27st)
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). *A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Manegement Review. Vol. 01, pp. 61-89. Recuperado de: [www.goo.gl/cYwWyq](http://www.goo.gl/cYwWyq)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Topolnytsky, L. (1998). *Commitment in a changing world of work*. Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 39(1-2), 83. Recuperado de: [www.goo.gl/ZMVnjM](http://www.goo.gl/ZMVnjM)
- Montaña, A. y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de*

*cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.* (Tesis de maestría, Universidad del Rosario). Recuperado de: [goo.gl/9rDKVN](http://goo.gl/9rDKVN)

Mowday, R.T.; Porter, L.W.; Steers, R.M. (1982). *Vínculos de la organización con los empleados: la psicología del compromiso, ausentismo y rotación.* Nueva York: Prensa Académica.

Olaya, L. (2014). *Cultura organizacional y el desempeño del personal del Instituto Tecnológico de la Producción.* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de mayo 2015).

Ozuna, N. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera.* (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional. México). Recuperado de: [www.goo.gl/B3YaRG](http://www.goo.gl/B3YaRG)

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

Ramirez, E. y Cajigas, M. (2004). *Proyectos de inversión competitivos.* Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Recuperado de: [www.goo.gl/BsCV5j](http://www.goo.gl/BsCV5j)

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* (13<sup>a</sup> ed.). D.F. México: Pearson.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación.* La Crujía, Buenos Aires. Recuperado de: [www.goo.gl/XfXcdf](http://www.goo.gl/XfXcdf)

Santana, L. (2014). *La Cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. (Corporación Nacional De Telecomunicaciones) Periodo 2013-2014.* (Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires). Recuperado de: [www.goo.gl/kZS7k1](http://www.goo.gl/kZS7k1)

- Salvador, E. (2014). *Capacitación laboral y la influencia en la cultura organizacional del Instituto Nacional de Defensa Civil*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de mayo 2015).
- Salvador, C. y Morales, J. (2012). *Inteligencia emocional y su relación con el compromiso de los trabajadores mexicanos. Estudio de diferencias individuales según sexo y edad*. (Tesis de maestría, Universidad de Almería. España). Recuperado de: [www.goo.gl/ykS4Vo](http://www.goo.gl/ykS4Vo)
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica, teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. (10<sup>a</sup> ed.). Bogotá D.C. Colombia: 3R Editores. Recuperado de: [www.goo.gl/ZB1jac](http://www.goo.gl/ZB1jac)
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza y Janes Editores S.A. Recuperado de: [www.goo.gl/WXtQeU](http://www.goo.gl/WXtQeU)
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey –Bass Publisher Inc. San Francisco, California. Recuperado de: [www.goo.gl/y4Zi77](http://www.goo.gl/y4Zi77)
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina Buenos Aires: Fundación Osde.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Ediciones Granica S.A. Recuperado de: [www.goo.gl/Ge95FY](http://www.goo.gl/Ge95FY)
- Távora, M. (2014). *Relación de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Oficina General de Administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de mayo 2015).
- Torres, C. (2014). *Relación entre implementación del programa social de pensiones y compromiso organizacional del personal que labora en el*

*programa Pensión 65, Huancavelica 2014* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de mayo 2015).

Velarde, C. (2014). *Compromiso organizacional y tiempo de servicio en el personal administrativo de la facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Federico Villarreal*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 15 de mayo 2015).

Zamudio, S. (2014). *Clima organizacional y compromiso organizacional en la municipalidad de independencia*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). (Acceso el 18 septiembre 2015).

Zegarra, F. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de: [www.goo.gl/1aSRvJ](http://www.goo.gl/1aSRvJ)

Zurita, A., et al. (2014). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los Juzgados de Granada*. (Universidad de Granada España). Recuperado de: [www.goo.gl/Joemdd](http://www.goo.gl/Joemdd)

## **Anexos**

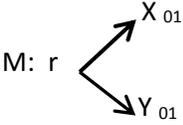
## Anexo 1: Matriz de consistencia

### CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL SEGÚN PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE SALUD IV LIMA ESTE, AÑO 2016

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índices	Niveles rango
<p><b>Problemas general</b></p> <p>¿Qué relación existe entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la atención al detalle y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal Dirección de Salud IV Lima Este año 2016.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la relación entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p> <p>Determinar la relación entre atención al detalle y el compromiso organizacional en el personal según Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p> <p>Determinar la relación entre orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación significativa entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación significativa entre innovación y aceptación al riesgo y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p> <p>Existe relación significativa entre atención al detalle y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p> <p>Existe relación significativa entre orientación a los resultados y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?</p>	<b>VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>				
			Innovación y aceptación al riesgo	Creatividad Iniciativa Alternativas de solución Toma de decisiones	1 al 4	Likert  (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Siempre (5) Casi siempre	Bueno: 110-150  Aceptable: 70-109  Malo: 30-69
			Atención al detalle	Atención oportuna Desarrollo laboral Supervisión permanente Materiales necesarios	5 al 8		
			Orientación a los resultados	Cumplimiento de metas y objetivos Logros Decisiones participativas Cooperación	9 al 12		
Orientación a la gente	Calidad de vida Satisfacción y motivación Programas de desarrollo Condiciones de trabajo Crecimiento en la carrera administrativa	13 al 17					

¿Qué relación existe entre orientación a la gente y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Determinar la relación entre orientación a la gente y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Existe relación significativa entre orientación a la gente y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Orientación a los equipos	Trabajo en equipo Orientación y comunicación Intercambio de ideas Delegación de funciones Motivación	18 al 22			
¿Qué relación existe entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Determinar la relación entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Existe relación significativa entre orientación a los equipos y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Agresividad	Logro de metas Incentivo para rendimiento Sanciones Competitividad Progreso	23 al 26			
¿Qué relación existe entre agresividad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Determinar la relación entre agresividad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Existe relación significativa entre agresividad y el compromiso organizacional según el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Estabilidad	Sistema de méritos Remuneración Satisfacción Conformidad del cargo	27 al 30			
¿Qué relación existe entre estabilidad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Determinar la relación entre estabilidad y el compromiso organizacional en el personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Existe relación significativa entre estabilidad y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016?	Fuente: Robbins y Judge (2009)					
<b>VARIABLE 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>								
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas e índices</b>	<b>Niveles rangos</b>	y			
Afectivo	Confianza Responsabilidad Relación laboral Compenetración Orgullo Cariño Voluntad Significado Motivación	1 al 10	Likert  (1) Nunca  (2) Casi nunca	Alto: 110-150				



MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO
<p>TIPO:</p> <p>Tipo Básica con enfoque cuantitativo</p> <p>DISEÑO:</p> <p>El presente estudio se clasifica dentro del Diseño descriptivo, correlacional, de investigación No Experimental.</p> <p>El esquema del presente diseño es el siguiente:</p>  <p>Dónde:</p> <p>M = Muestra X = Cultura organizacional Y = Compromiso organizacional R = Grado de relación</p>	<p>POBLACIÓN:</p> <p>Personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.</p> <p>POBLACIÓN:</p> <p>La población o universo de interés en esta investigación, ésta conformado por 121 personas de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.</p> <p>MUESTRA:</p> <p>La muestra en esta investigación está conformada por 93 personas de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.</p>	<p>VARIABLE I: CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Tipo de instrumento: Cuestionario de Cultura organizacional</p> <p>Año: 2016.</p> <p>Objetivo: Evaluar la Cultura organizacional con relación al Compromiso organizacional de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.</p> <p>Población: Personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.</p> <p>Número de ítem: 30</p> <p>Aplicación: Directa</p> <p>Tiempo de administración: 45 minutos</p> <p>Normas de aplicación: El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado.</p> <p>Escala: de Likert</p> <p>Técnica: cuestionario</p> <p>VARIABLE II: COMPROMISO ORGANIZACIONAL</p> <p>Tipo de instrumento: Cuestionario de Compromiso organizacional</p> <p>Objetivo: Evaluar la Cultura organizacional con relación al Compromiso organizacional de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.</p> <p>Población: Personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, Año 2016.</p> <p>Número de ítem: 30</p> <p>Aplicación: Directa</p> <p>Tiempo de administración: 45 minutos.</p> <p>Normas de aplicación: El trabajador marcará en cada ítem conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado.</p> <p>Escala: de Likert</p> <p>Técnica: Encuesta</p>	<p>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN:</p> <p>En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, <math>\rho</math> es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular "p", los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.</p> $\rho = r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde:</p> <p><math>\rho</math> = Coeficiente de correlación por rango de Spearman  <math>\sum</math> = Diferencia entre los rangos  d = Diferencia entre los correspondientes estadísticos.  n = Número de parejas</p> <p>Nivel de Significación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si <math>p &lt; 0.05 \Rightarrow</math> Existe relación entre las variables</li> <li>• Si <math>p &gt; 0.05 \Rightarrow</math> No Existe relación entre las variables</li> </ul>

## Anexo 2: Instrumentos

### CUESTIONARIO: CULTURA ORGANIZACIONAL

El cuestionario presenta una serie de enunciados sobre CULTURA ORGANIZACIONAL según el personal de DISA IV Lima Este 2016 y tiene como propósito conocer su opinión. Sus respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas.

LEYENDA		
Siempre	S	5
Casi siempre	CS	4
A veces	AV	3
Casi nunca	CN	2
Nunca	N	1

Instrucciones: Marque solo una de las siguientes alternativas por cada ítem según la leyenda.

N°	CULTURA ORGANIZACIONAL	ESCALA				
		S	CS	AV	CN	N
	<b>Dimensión: INNOVACIÓN y ACEPTACIÓN AL RIESGO</b>					
1	Considera usted que los trabajadores tienen posibilidades de expresar su creatividad en la realización de su trabajo					
2	Considera usted que los jefes reconocen públicamente a los trabajadores por tener iniciativa					
3	Considera usted puede aportar alternativas de solución en el área de trabajo					
4	Considera usted que los jefes valoran a los trabajadores capaces de tomar decisiones y asumir nuevos desafíos.					
	<b>Dimensión: ATENCIÓN AL DETALLE</b>					
5	Considera usted que se atiende al usuario de manera rápida y oportuna					
6	Considera usted que su desarrollo laboral contribuye a brindar un trabajo de calidad					
7	Considera usted que su jefe supervisa sus labores permanentemente					
8	Considera usted que le brindan los materiales necesarios para realizar sus labores					
	<b>Dimensión: ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>					
9	Considera usted que los jefes son los responsables de los logros en la institución					
10	Considera usted que los jefes toman las decisiones de manera participativa en la institución					
11	Considera usted que los trabajadores cumplen las metas y objetivos de la institución					
12	Considera usted que se percibe un ambiente de cooperación en la oficina donde labora					
	<b>Dimensión: ORIENTACIÓN A LA GENTE</b>					
13	Considera usted que la institución fomenta la calidad de vida del trabajador a través de actividades de bienestar					

14	Considera usted que la institución tiene interés en la satisfacción y motivación de su personal					
15	Considera usted que la institución tiene programas para el desarrollo profesional y personal del trabajador					
16	Considera usted que la institución tiene interés en mejorar las condiciones de trabajo					
17	Considera usted que la institución le permite crecer en la carrera administrativa					
	<b>Dimensión: ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>					
18	Considera usted que los jefes trabajan en equipo					
19	Considera usted que los jefes delegan funciones de modo que los empleados puedan actuar por si mismos					
20	Considera usted que el personal se motiva entre sí para trabajar conjuntamente					
21	Considera usted que los jefes promueven a los trabajadores para intercambiar ideas y opiniones					
22	Considera usted que los jefes orientan y comunican con claridad las tareas y actividades a realizar					
	<b>Dimensión: AGRESIVIDAD o COMPETIVIDAD</b>					
23	Considera usted que la institución generalmente logra alcanzar las metas establecidas para el año					
24	Considera usted que el jefe incentiva al personal para que rinda al máximo en la realización de sus labores					
25	Considera usted que en su oficina se utiliza sanciones ante una falta					
26	Considera usted que la oficina donde labora le permite progresar					
	<b>Dimensión: ESTABILIDAD</b>					
27	Considera usted que la institución tiene un sistema de méritos o incentivos para estimular al personal.					
28	Considera usted que la remuneración económica es el único objetivo que vincula a los trabajadores con la institución.					
29	Considera usted sentirse satisfecho al cumplir su trabajo					
30	Considera usted estar conforme con el cargo que actualmente desempeña					

Muchas gracias.

## CUESTIONARIO: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El cuestionario presenta una serie de enunciados sobre CULTURA ORGANIZACIONAL según el personal de DISA IV Lima Este 2016 y tiene como propósito conocer su opinión. Sus respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas.

LEYENDA		
Siempre	S	5
Casi siempre	CS	4
A veces	AV	3
Casi nunca	CN	2
Nunca	N	1

Instrucciones: Marque solo una de las siguientes alternativas por cada ítem según la leyenda.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL		ESCALA				
Nº	Dimensión: AFECTIVO	S	CS	AV	CN	N
1	Considera usted que tiene la suficiente confianza en los valores de la institución					
2	Considera usted que tiene responsabilidad en su puesto de trabajo					
3	Considera usted que existen lazos fuertes en su relación laboral con la institución					
4	Considera usted que se ha compenetrado integralmente con la institución					
5	Considera usted que siente orgullo de pertenecer a la institución					
6	Considera usted que tiene un cariño especial hacia la institución.					
7	Considera usted que tiene voluntad de dar el mayor esfuerzo para el logro de las metas institucionales					
8	Considera usted que la institución donde labora tiene un gran significado					
9	Considera usted estar convencido que la institución satisface sus necesidades					
10	Considera usted sentirse motivado en su puesto de trabajo					
	<b>Dimensión: CONTINUIDAD</b>	S	CS	AV	CN	N
11	Considera usted dejar la institución, aun cuando el puesto de trabajo sea estable					
12	Considera usted que tiene las capacidades y aptitudes para desempeñarse en otro centro de trabajo					
13	Considera usted sentirse comprometido con sus labores de trabajo					
14	Considera usted que la cercanía a su casa, es una opción para dejar la institución y empezar de nuevo en otro trabajo					
15	Considera usted que permanecer en la institución es una cuestión de necesidad					
16	Considera usted que otras personas dependen económicamente de su trabajo					
17	Considera usted que ha invertido todo su esfuerzo para permanecer en la institución					

18	Considera usted las ventajas y desventajas de pertenecer a la institución					
19	Considera usted que su esfuerzo es valorado por los jefes, en el tiempo que viene laborando en la institución					
20	Considera usted que puede aceptar cualquier asignación funciones para seguir trabajando en la institución					
21	Considera usted que la institución pierde un recurso humano importante mucho de renunciar en este momento					
22	Considera usted que su actual trabajo es solo para ganar experiencia					
23	Considera usted que la institución no estimula a los trabajadores					
	<b>Dimensión: NORMATIVO</b>					
24	Considera usted que la actual gestión de la institución, permite cumplir con la normatividad vigente					
25	Considera usted que las normas de la institución son cumplidas por los trabajadores					
26	Considera usted que es leal a la institución					
27	Considera usted que tiene una obligación moral de pertenencia hacia a la institución					
28	Considera usted que ha recibido apoyo por parte de los jefes o la institución					
29	Considera usted que tiene una deuda con la institución.					
30	Considera usted sentir culpa de renunciar a la institución actualmente					

Muchas gracias.

## ANEXO 3: Validación del Instrumento


**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:  
CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN AL RIESGO</b>							
1	Considera usted que los trabajadores tienen posibilidades de expresar su creatividad en la realización de su trabajo	✓		✓		✓		
2	Considera usted que los jefes reconocen públicamente a los trabajadores por tener iniciativa	✓		✓		✓		
3	Considera usted puede aportar alternativas de solución en el área de trabajo	✓		✓		✓		
4	Considera usted que los jefes valoran a los trabajadores capaces de tomar decisiones y asumir nuevos desafíos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : ATENCIÓN AL DETALLE</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
5	Considera usted que se atiende al usuario de manera rápida y oportuna	✓		✓		✓		
6	Considera usted que su desarrollo laboral contribuye a brindar un trabajo de calidad	✓		✓		✓		
7	Considera usted que su jefe supervisa sus labores permanentemente	✓		✓		✓		
8	Considera usted que le brindan los materiales necesarios para realizar sus labores	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 : ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Considera usted que los jefes son los responsables de los logros en la institución	✓		✓		✓		
10	Considera usted que los jefes toman las decisiones de manera participativa en la institución	✓		✓		✓		

11	Considera usted que los trabajadores cumplen las metas y objetivos de la institución	/				/			/	
12	Considera usted que percibe un ambiente de cooperación en la oficina donde labora	/				/			/	
	<b>DIMENSIÓN 4 : ORIENTACIÓN A GENTE</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Considera usted que la institución fomenta la calidad de vida del trabajador a través de actividades de bienestar	/				/			/	
14	Considera usted que la institución tiene interés en la satisfacción y motivación de su personal	/				/			/	
15	Considera usted que la institución tiene programas para el desarrollo profesional y personal del trabajador	/				/			/	
16	Considera usted que la institución tiene interés en mejorar las condiciones de trabajo	/				/			/	
17	Considera usted que la institución le permite crecer en la carrera administrativa	/				/			/	
	<b>DIMENSIÓN 5: ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Considera usted que los jefes trabajan en equipo	/				/			/	
19	Considera usted que los jefes delegan funciones de modo que los empleados puedan actuar por si mismos	/				/			/	
20	Considera usted que el personal se motiva entre si para trabajar conjuntamente	/				/			/	
21	Considera usted que los jefes promueven a los trabajadores para intercambiar ideas y opiniones	/				/			/	
22	Considera usted que los jefes orientan y comunican con claridad las tareas y actividades a realizar	/				/			/	
	<b>DIMENSIÓN 6: AGRESIVIDAD</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
23	Considera usted que la institución generalmente logra alcanzar las metas establecidas para el año	/				/			/	
24	Considera usted que el jefe incentiva al personal para que rinda al máximo en la realización de sus labores	/				/			/	
25	Considera usted que en su oficina se utiliza sanciones ante una falta	/				/			/	

26	Considera usted que la oficina donde labora le permite progresar	/							
<b>DIMENSIÓN 7: ESTABILIDAD</b>									
27	Considera usted que la institución tiene un sistema de méritos o incentivos para estimular al personal.	/			/			/	
28	Considera usted que la remuneración económica es el único objetivo que vincula a los trabajadores con la institución.	/			/			/	
29	Considera usted sentirse satisfecho al cumplir su trabajo	/			/			/	
30	Considera usted estar conforme con el cargo que actualmente desempeña	/			/			/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NO A SU FAVOR

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dni Mg: NÚÑEZ UNDIVEROS JESÚS

DNI: 67876624

Especialidad del validador Magistrado Docente Universitario - ABOGADO.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
**Mg. Jesús Núñez Undiveros**  
 Metodología de Investigación

Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: AFECTIVO</b>							
1	Considera usted que tiene la suficiente confianza en los valores de la institución	/		/		/		
2	Considera usted que tiene responsabilidad en su puesto de trabajo	/		/		/		
3	Considera usted que existen lazos fuertes en su relación laboral con la institución	/		/		/		
4	Considera usted que se ha comprometido integralmente con la institución	/		/		/		
5	Considera usted que siente orgullo de pertenecer a la institución	/		/		/		
6	Considera usted que tiene un cariño especial hacia la institución.	/		/		/		
7	Considera usted que tiene voluntad de dar el mayor esfuerzo para el logro de las metas institucionales	/		/		/		
8	Considera usted que la institución donde labora tiene un gran significado	/		/		/		
9	Considera usted estar convencido que la institución satisface sus necesidades	/		/		/		
10	Considera usted sentirse motivado en su puesto de trabajo	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: CONTINUIDAD</b>							
11	Considera usted dejar la institución, aun cuando el puesto de trabajo sea estable	/		/		/		

12	Considera usted que tiene las capacidades y aptitudes para desempeñarse en otro centro de trabajo	/				/				/			
13	Considera usted sentirse comprometido con sus labores de trabajo	/				/				/			
14	Considera usted que la cercanía a su casa, es una opción para dejar la institución y empezar de nuevo en otro trabajo	/				/				/			
15	Considera usted que permanecer en la institución es una cuestión de necesidad	/				/				/			
16	Considera usted que otras personas dependen económicamente de su trabajo	/				/				/			
17	Considera usted que ha invertido todo su esfuerzo para permanecer en la institución	/				/				/			
18	Considera usted las ventajas y desventajas de pertenecer a la institución	/				/				/			
19	Considera usted que su esfuerzo es valorado por los jefes, en el tiempo que viene laborando en la institución	/				/				/			
20	Considera usted que puede aceptar cualquier asignación funciones para seguir trabajando en la institución	/				/				/			
21	Considera usted que la institución pierde un recurso humano importante mucho de renunciar en este momento	/				/				/			
22	Considera usted que su actual trabajo es solo para ganar experiencia	/				/				/			
23	Considera usted que la institución no estimula a los trabajadores	/				/				/			
	<b>DIMENSIÓN 3: NORMATIVO</b>	Si	No										
24	Considera usted que la actual gestión de la institución, permite cumplir con la normatividad vigente	/				/				/			
25	Considera usted que las normas de la institución son cumplidas por los trabajadores	/				/				/			
26	Considera usted que es leal a la institución	/				/				/			

27	Considera usted que tiene una obligación moral de pertenencia hacia a la institución	/	/	/	/	/	/
28	Considera usted que ha recibido apoyo por parte de los jefes o la institución	/	/	/	/	/	/
29	Considera usted que tiene una deuda con la institución	/	/	/	/	/	/
30	Considera usted sentir culpa de renunciar a la institución actualmente	/	/	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HA Y SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [  ]   Aplicable después de corregir [  ]   No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del Juez Validador: Dr/ Mg: NUNDA UNIVEROS TESIS

DNI: 07876624

Especialidad del validador MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA - ABOGADO.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
**Mg. Jesús Niñez Urtivero**  
 Metodología de Investigación

-----  
**Firma del Experto Informante**

## ANEXO 4: Base de datos de los cuestionarios

## CULTURA ORGANIZACIONAL

INNOVACION					ATN AL DETALLE					ORIENT.AL RESULT					ORIENT A LA GENTE					ORIENT A LOS EQUIPOS					AGRESIVIDAD					ESTABILIDAD					Tot			
1	3	3	2	4	12	5	1	1	3	10	1	4	4	4	13	4	4	1	1	1	11	1	2	3	1	4	11	1	2	2	2	7	1	1	1	1	4	68
2	5	2	3	5	15	5	1	5	5	16	3	5	5	3	16	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	5	23	3	4	5	5	17	4	3	2	1	10	117
3	1	2	2	3	8	3	1	1	1	6	4	1	4	1	10	3	3	4	4	3	17	3	2	3	3	2	13	3	2	5	2	12	4	1	1	1	7	73
4	3	5	4	4	16	4	2	5	4	15	3	3	2	3	11	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	3	20	2	2	2	2	8	2	3	1	1	7	97
5	2	5	1	4	12	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	4	5	4	5	21	5	1	1	4	4	15	5	4	3	3	15	4	5	2	2	13	84
6	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
7	2	5	1	4	12	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	4	5	4	5	21	5	1	1	4	4	15	5	4	3	3	15	4	5	2	2	13	84
8	2	5	1	4	12	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	4	5	4	5	21	5	1	1	4	4	15	5	4	3	3	15	4	5	2	2	13	84
9	3	1	1	1	6	3	2	2	3	10	1	2	2	2	7	4	4	5	5	3	21	2	2	1	1	2	8	2	2	2	3	9	4	4	1	2	11	72
10	5	5	1	5	16	5	1	3	3	12	2	1	5	5	13	5	5	5	5	5	25	5	1	5	5	5	21	5	3	5	3	16	5	1	1	1	8	111
11	1	5	3	4	13	2	2	1	2	7	1	3	2	1	7	2	2	2	2	5	13	5	2	2	3	2	14	2	2	5	2	11	5	2	1	1	9	74
12	3	1	1	1	6	1	1	1	3	6	1	2	2	1	6	1	2	3	3	2	11	3	2	1	3	2	11	2	2	1	5	10	4	2	1	1	8	58
13	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
14	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
15	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
16	3	4	1	5	13	3	2	5	5	15	5	4	4	4	17	4	4	5	4	5	22	5	1	4	3	4	17	4	5	4	5	18	2	2	1	2	7	109
17	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
18	2	3	2	3	10	1	1	1	1	4	4	5	5	2	16	4	5	4	5	5	23	3	2	1	5	2	13	1	1	4	1	7	5	3	1	1	10	83
19	2	4	1	2	9	3	1	1	1	6	1	1	1	1	4	4	5	3	4	3	19	5	2	1	4	2	14	2	5	2	1	10	5	1	1	1	8	70
20	1	5	1	4	11	3	4	1	1	9	1	1	1	1	4	3	4	2	2	2	13	5	2	2	1	1	11	1	4	5	5	15	5	1	1	1	8	71
21	4	2	2	4	12	2	1	1	1	5	1	1	1	4	7	3	4	5	4	3	19	5	2	1	2	4	14	2	4	2	5	13	5	1	1	1	8	78
22	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
23	2	4	2	3	11	2	1	1	1	5	1	1	1	4	7	4	4	4	3	3	18	5	2	2	3	2	14	2	4	4	5	15	5	1	1	1	8	78
24	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
25	3	5	2	2	12	3	1	1	1	6	1	1	1	2	5	4	1	1	4	5	15	5	5	2	3	2	17	4	4	5	5	18	3	1	1	1	6	79
26	2	5	1	2	10	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	3	4	4	4	5	20	5	1	1	2	2	11	2	4	2	4	12	3	2	2	2	9	78
27	2	5	1	2	10	1	1	1	1	4	1	1	2	4	8	4	4	4	4	5	21	5	2	2	2	2	13	2	4	4	4	14	5	1	1	1	8	78
28	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
29	2	5	1	1	9	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	4	2	2	1	2	11	5	3	1	2	1	12	1	2	4	2	9	3	2	2	2	9	58
30	3	5	1	5	14	1	1	5	2	9	2	2	2	2	8	2	3	2	2	4	13	5	2	2	2	2	13	2	5	4	5	16	3	2	2	2	9	82
31	2	5	2	2	11	4	2	2	2	10	2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	6	2	2	4	3	2	13	1	5	4	5	15	2	1	1	1	5	65
32	2	5	1	2	10	4	2	2	2	10	2	2	1	1	6	1	1	1	1	3	7	2	3	2	4	4	15	2	3	2	3	10	5	5	1	2	13	71
33	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
34	2	5	1	5	13	3	1	2	2	8	4	3	1	1	9	1	1	1	1	3	7	5	4	4	4	3	20	1	1	1	1	4	5	1	1	1	8	69
35	4	5	1	1	11	3	1	1	2	7	2	2	1	1	6	1	1	1	1	3	7	4	4	4	4	2	18	2	2	1	1	6	5	1	1	1	8	63
36	1	5	1	5	12	3	1	2	2	8	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	5	5	4	4	4	4	21	1	1	1	1	4	5	2	2	2	11	65
37	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
38	4	5	1	4	14	4	1	3	4	12	5	5	1	1	12	1	1	1	1	1	5	4	4	4	2	1	15	2	2	2	4	10	5	2	2	2	11	79
39	3	5	1	2	11	2	2	3	2	9	1	1	1	1	4	1	1	1	1	5	9	5	1	1	2	3	12	4	2	2	4	12	3	4	5	1	13	70
40	3	5	2	2	12	2	2	1	2	7	1	2	1	1	5	1	1	1	1	5	9	4	2	2	2	4	14	2	2	2	4	10	4	2	2	2	10	67
41	2	5	1	2	10	3	2	4	2	11	2	2	1	1	6	1	1	1	1	3	7	4	2	2	1	2	11	2	1	4	2	9	4	2	2	2	10	64
42	4	5	4	5	18	4	1	2	4	11	2	1	1	1	5	1	1	1	1	3	7	2	4	2	1	2	11	2	2	4	2	10	5	5	2	2	14	76
43	2	5	1	2	10	2	2	2	2	8	2	2	1	1	6	1	1	1	5	5	13	1	1	1	4	4	11	2	4	4	4	14	5	2	2	2	11	73
44	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
45	4	5	2	2	13	3	2	2	4	11	2	4	1	1	8	1	1	1	1	2	6	5	1	1	2	4	13	2	2	4	2	10	5	4	2	2	13	74

46	3	5	4	2	14	2	2	3	2	9	1	2	1	1	5	1	1	2	2	4	10	4	2	1	2	2	11	4	5	4	2	15	2	5	2	2	11	75
47	3	4	2	1	10	2	2	4	4	12	4	4	2	1	11	2	2	1	1	3	9	4	2	1	2	4	13	2	4	2	4	12	4	2	2	2	10	77
48	3	5	1	5	14	1	2	1	2	6	3	1	1	2	7	1	2	1	2	3	9	4	3	3	4	2	16	2	4	4	4	14	4	2	2	2	10	76
49	3	5	3	5	16	1	1	1	4	7	2	2	2	1	7	1	1	2	1	5	10	5	3	4	3	4	19	5	4	5	4	18	4	2	2	2	10	87
50	2	5	1	5	13	1	5	1	5	12	5	1	1	2	9	1	1	1	2	5	10	5	2	1	1	3	12	5	2	1	5	13	5	2	2	2	11	80
51	3	4	2	4	13	1	1	1	2	5	3	2	2	1	8	2	1	1	1	1	6	5	3	2	2	2	14	2	2	1	4	9	5	2	2	2	11	66
52	1	5	3	2	11	3	2	2	1	8	1	2	2	1	6	1	1	2	1	3	8	5	3	2	4	2	16	1	2	2	2	7	4	2	2	2	10	66
53	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
54	3	5	1	3	12	1	1	1	4	7	1	4	2	2	9	1	2	1	1	2	7	5	1	1	4	3	14	2	3	1	1	7	4	5	2	1	12	68
55	1	4	1	3	9	1	1	1	2	5	2	2	2	1	7	2	2	1	1	3	9	4	2	5	3	2	16	4	5	3	4	16	4	2	1	1	8	70
56	4	2	4	1	11	1	1	3	4	9	4	1	2	1	8	1	2	1	1	4	9	4	3	2	5	4	18	4	5	3	2	14	4	1	2	2	9	78
57	1	5	1	4	11	1	1	1	2	5	3	4	2	1	10	1	2	2	2	1	8	4	2	1	3	2	12	1	2	2	1	6	4	1	1	2	8	60
58	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
59	3	5	2	2	12	3	1	2	2	8	2	2	1	2	7	2	1	1	1	3	8	5	5	2	2	2	16	4	2	2	4	12	4	2	2	2	10	73
60	1	4	1	3	9	2	1	3	2	8	1	3	1	2	7	2	1	2	2	3	10	4	1	1	2	1	9	3	1	2	1	7	3	2	3	1	9	59
61	3	4	2	1	10	1	1	2	3	7	1	1	1	2	5	1	1	2	2	4	10	4	2	3	4	2	15	4	3	2	2	11	4	2	2	2	10	68
62	3	4	3	2	12	4	1	1	1	7	1	2	2	1	6	2	1	1	2	4	10	4	4	3	2	2	15	2	2	2	2	8	5	2	2	2	11	69
63	3	5	1	5	14	1	1	1	2	5	4	2	5	1	12	1	1	1	1	3	7	4	4	1	3	4	16	2	2	2	1	7	4	2	2	2	10	71
64	1	5	1	4	11	3	1	5	2	11	1	3	1	1	6	1	1	1	1	4	8	5	1	1	1	3	11	2	2	2	1	7	3	1	1	1	6	60
65	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
66	1	4	1	1	7	2	1	1	2	6	5	5	2	4	16	2	2	1	1	2	8	5	2	3	5	1	16	2	1	2	2	7	5	2	2	1	10	70
67	3	5	2	2	12	3	1	2	2	8	3	1	2	1	7	2	1	2	2	4	11	5	3	2	2	2	14	4	4	4	2	14	4	2	1	1	8	74
68	3	4	2	2	11	3	1	2	2	8	4	4	4	2	14	1	2	1	2	2	8	5	3	2	4	4	18	2	3	2	4	11	4	2	2	1	9	79
69	4	4	1	5	14	2	5	1	3	11	4	4	5	4	17	3	1	2	1	4	11	5	4	3	5	2	19	2	2	1	4	9	4	2	1	2	9	90
70	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
71	3	5	2	2	12	2	2	2	1	7	1	1	2	1	5	2	1	1	1	4	9	4	2	4	2	2	14	2	3	2	2	9	5	1	4	4	14	70
72	5	5	1	1	12	1	3	1	2	7	2	5	2	2	11	1	1	2	2	4	10	5	2	2	4	4	17	2	2	2	4	10	4	4	2	2	12	79
73	3	4	2	2	11	2	1	1	2	6	3	1	1	2	7	2	1	1	1	2	7	2	4	3	2	2	13	2	4	4	4	14	2	2	2	2	8	66
74	1	4	2	3	10	1	1	1	5	8	5	5	2	1	13	5	4	2	2	1	14	4	1	2	2	3	12	1	1	1	2	5	2	2	2	2	8	70
75	3	5	2	2	12	3	2	2	2	9	2	4	4	2	12	1	2	3	1	4	11	5	2	2	2	4	15	4	4	4	2	14	2	2	2	2	8	81
76	3	5	2	2	12	2	2	2	1	7	3	2	2	2	9	1	4	2	1	2	10	1	2	2	4	4	13	2	2	1	2	7	5	2	2	2	11	69
77	3	5	2	2	12	2	2	1	1	6	5	1	1	2	9	3	4	4	2	2	15	4	4	2	2	1	13	1	1	4	4	10	4	2	2	2	10	75
78	1	4	2	4	11	2	1	1	2	6	2	1	3	4	10	2	2	2	2	3	11	4	2	2	4	2	14	4	4	2	4	14	4	2	1	1	8	74
79	4	4	2	4	14	2	2	4	4	12	1	4	2	4	11	4	4	4	4	4	20	4	4	3	2	2	15	2	2	4	4	12	4	2	2	2	10	94
80	3	3	2	4	12	5	1	1	3	10	1	4	4	4	13	4	4	1	1	1	11	1	2	3	1	4	11	1	2	2	2	7	1	1	1	1	4	68
81	5	2	3	5	15	5	1	5	5	16	3	5	5	3	16	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	5	23	3	4	5	5	17	4	3	2	1	10	117
82	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
83	3	5	4	4	16	4	2	5	4	15	3	3	2	3	11	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	3	20	2	2	2	2	8	2	3	1	1	7	97
84	2	5	1	4	12	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	4	5	4	5	21	5	1	1	4	4	15	5	4	3	3	15	4	5	2	2	13	84
85	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
86	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
87	2	5	1	4	12	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	3	4	5	4	5	21	5	1	1	4	4	15	5	4	3	3	15	4	5	2	2	13	84
88	3	1	1	1	6	3	2	2	3	10	1	2	2	2	7	4	4	5	5	3	21	2	2	1	1	2	8	2	2	2	3	9	4	4	1	2	11	72
89	5	5	1	5	16	5	1	3	3	12	2	1	5	5	13	5	5	5	5	5	25	5	1	5	5	5	21	5	3	5	3	16	5	1	1	1	8	111
90	1	5	3	4	13	2	2	1	2	7	1	3	2	1	7	2	2	2	2	5	13	5	2	2	3	2	14	2	2	5	2	11	5	2	1	1	9	74
91	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90
92	3	5	2	3	13	2	1	1	1	5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	8	5	2	2	3	2	14	2	2	2	5	11	5	1	1	1	8	63
93	4	5	4	5	18	4	1	4	4	13	3	1	1	1	6	1	1	1	4	5	12	4	4	4	4	2	18	2	4	4	2	12	5	2	2	2	11	90

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

AFECTIVO												CONTINUIDAD												NORMATIVO					7					
1	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62	
2	3	2	2	2	2	1	2	3	4	3	24	5	1	1	3	2	2	5	3	3	2	4	4	2	37	4	2	3	3	4	5	5	26	87
3	5	1	1	1	2	1	1	1	4	3	20	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	91
4	3	1	2	2	2	1	1	1	4	3	20	3	1	1	1	1	2	3	2	1	1	4	5	5	30	1	3	1	1	1	5	5	17	67
5	3	1	1	1	2	1	1	1	4	1	16	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	4	1	1	21	1	3	1	1	2	1	1	10	47
6	3	1	3	2	2	1	1	1	4	2	20	2	1	1	1	3	2	2	2	3	1	4	4	5	31	3	3	1	1	4	5	5	22	73
7	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
8	2	1	1	1	2	1	1	2	4	2	17	3	1	1	5	3	3	5	3	3	1	4	3	3	38	4	4	1	2	5	5	5	26	81
9	5	1	2	1	2	1	2	2	4	4	24	3	4	1	1	4	5	3	2	4	2	4	5	5	43	4	4	2	2	4	5	5	26	93
10	2	1	2	2	2	1	1	1	3	3	18	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	4	4	4	32	4	4	1	1	2	5	5	22	72
11	3	2	3	2	2	4	2	4	4	4	30	4	2	1	4	3	1	3	1	4	2	4	1	1	31	4	2	2	2	4	5	5	24	85
12	3	1	3	2	2	1	1	1	3	4	21	1	1	1	4	1	1	5	3	4	3	4	1	3	32	1	4	1	1	5	3	5	20	73
13	3	1	2	1	2	3	2	1	4	4	23	1	1	1	2	4	1	3	3	5	1	4	5	5	36	3	4	1	3	5	5	5	26	85
14	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
15	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
16	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	4	3	27	2	3	1	1	1	1	5	14	61
17	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13	1	1	1	4	1	1	1	1	2	3	5	5	3	29	3	2	1	1	2	1	5	15	57
18	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13	1	1	1	4	1	1	1	1	2	3	5	4	3	28	3	2	1	1	2	1	5	15	56
19	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13	1	1	1	4	1	1	1	3	2	3	5	5	3	31	3	2	1	1	2	1	5	15	59
20	5	1	2	1	1	2	1	2	2	4	21	1	4	1	4	4	5	3	3	4	2	2	4	5	42	4	4	2	2	4	5	5	26	89
21	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	4	5	3	30	2	3	1	1	1	1	5	14	64
22	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	4	4	3	29	2	3	1	1	1	1	5	14	63
23	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	4	5	3	30	2	3	1	1	1	1	5	14	64
24	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	3	2	2	2	3	4	4	3	4	2	1	4	1	35	1	1	1	3	4	1	5	16	82
25	2	2	2	3	1	1	2	2	4	2	21	2	2	3	1	1	1	1	3	4	2	3	5	2	30	5	1	1	1	3	1	5	17	68
26	2	1	1	2	3	2	2	2	3	4	22	4	1	2	1	1	1	2	3	3	2	4	4	1	29	5	2	2	3	3	1	2	18	69
27	3	1	3	1	3	2	1	2	2	2	20	2	1	1	1	2	1	3	3	3	4	1	5	1	28	4	4	1	1	2	1	3	16	64
28	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	15	3	1	1	1	2	1	2	3	1	3	2	4	1	25	1	3	1	2	1	1	5	14	54
29	3	2	1	3	1	1	1	1	3	2	18	1	2	2	5	1	5	5	3	1	1	5	5	4	40	5	1	1	5	5	1	5	23	81
30	3	1	1	3	1	1	1	1	2	2	16	1	2	2	1	1	3	1	3	4	3	4	5	5	35	5	4	1	1	4	1	5	21	72
31	5	1	1	1	3	1	1	1	5	3	22	5	1	1	1	2	1	1	3	4	1	2	4	1	27	2	2	1	1	3	1	4	14	63
32	3	1	2	2	2	2	1	2	3	2	20	1	1	1	2	1	2	2	3	3	2	1	5	1	25	4	4	1	1	4	1	3	18	63
33	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	5	5	5	1	1	2	2	4	3	5	4	5	43	5	5	5	3	3	5	5	31	105
34	3	1	1	1	1	2	2	1	3	3	18	5	1	2	1	5	3	2	3	2	3	2	5	4	38	5	2	1	2	2	1	5	18	74
35	1	1	1	2	1	1	2	2	3	3	17	2	1	1	2	2	2	3	3	4	4	2	4	1	31	5	4	1	1	2	1	5	19	67
36	3	2	3	2	1	2	2	2	3	4	24	4	1	1	1	2	1	2	3	2	5	3	5	2	32	2	3	2	2	5	1	2	17	73
37	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	20	1	1	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	3	28	2	2	1	1	2	2	2	12	60
38	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	18	2	1	1	2	3	1	2	2	3	1	5	5	2	30	4	4	2	2	4	2	2	20	68
39	2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	16	2	1	4	3	1	5	1	2	1	2	3	1	1	27	2	3	1	2	1	5	5	19	62
40	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	15	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	3	5	1	25	4	3	2	1	3	1	3	17	57
41	3	2	1	1	3	3	1	2	3	4	23	4	1	1	1	1	2	2	3	3	2	1	4	5	30	3	2	3	1	1	1	5	16	69
42	4	1	5	3	1	1	2	1	5	4	27	1	5	5	5	1	1	2	2	4	3	5	4	5	43	4	4	1	1	4	5	5	24	94
43	3	1	1	1	1	1	2	1	5	5	21	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	5	5	29	5	2	1	1	5	1	1	16	66
44	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	5	5	5	1	1	2	2	4	3	5	4	5	43	5	5	5	3	3	5	5	31	105
45	3	1	2	1	3	2	1	2	2	2	19	2	2	2	4	2	2	4	3	3	4	3	4	2	37	2	3	1	1	4	5	5	21	77

46	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	13	1	1	1	4	3	2	2	3	1	2	5	5	4	34	4	4	1	1	3	1	3	17	64
47	1	1	2	2	1	2	1	1	4	4	19	2	1	1	4	2	1	4	2	3	1	5	4	1	31	3	3	1	1	4	4	5	21	71
48	3	1	1	2	2	2	1	2	3	3	20	2	1	1	3	5	4	4	1	2	2	4	5	5	39	4	3	1	1	3	5	4	21	80
49	3	1	1	1	1	1	1	2	5	2	18	1	1	3	2	1	2	2	2	3	2	2	4	1	26	3	2	1	1	4	5	5	21	65
50	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	15	2	1	1	5	2	2	3	2	2	1	1	2	3	27	3	2	1	1	4	2	2	15	57
51	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12	2	1	1	3	4	1	3	3	2	1	1	4	3	29	3	2	1	4	4	5	5	24	65
52	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	14	2	1	1	3	2	1	2	3	1	1	1	4	3	25	4	4	1	3	5	4	2	23	62
53	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	102
54	3	1	2	1	3	3	1	2	3	3	22	1	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	5	2	24	3	2	1	1	3	5	5	20	66
55	4	1	4	2	3	3	2	2	2	2	25	2	1	2	3	3	1	1	2	1	1	3	3	5	28	4	4	2	2	2	5	4	23	76
56	3	1	1	1	2	1	1	3	4	5	22	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	2	2	5	24	5	5	1	1	1	1	1	15	61
57	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	5	2	1	1	2	1	3	1	2	26	3	4	1	2	1	5	5	21	78
58	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	102
59	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	14	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	33	2	5	1	1	5	5	5	24	71
60	2	2	3	2	2	1	2	1	5	4	24	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	2	4	4	30	4	4	2	2	2	2	3	19	73
61	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	13	1	4	4	4	4	5	4	4	3	2	5	5	3	48	2	4	2	1	2	5	5	21	82
62	3	1	2	1	1	1	1	2	4	3	19	2	1	1	3	2	4	1	3	5	1	1	2	5	31	5	5	1	3	5	5	5	29	79
63	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	15	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	3	1	4	26	4	1	1	1	3	3	1	14	55
64	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	14	1	1	1	1	5	5	1	1	3	2	1	4	4	30	4	4	1	1	4	4	2	20	64
65	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	102
66	2	1	1	1	2	1	1	2	5	5	21	2	1	1	4	4	1	3	2	2	1		5	3	29	2	2	1	2	3	5	5	20	70
67	1	1	3	1	2	2	1	3	3	1	18	1	1	4	4	2	2	2	2	5	1	2	5	4	35	3	5	5	4	5	1	1	24	77
68	2	1	2	2	2	1	1	1	3	3	18	1	5	5	5	1	1	2	2	4	3	5	4	5	43	1	3	2	2	3	4	5	20	81
69	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	20	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	24	5	5	5	3	3	5	5	31	75
70	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	1	1	3	2	1		5	1	23	3	3	1	1	5	5	5	23	77
71	3	1	1	2	2	1	1	1	4	3	19	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	24	3	2	1	2	4	5	5	22	65
72	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	24	4	1	1	4	4	4	3	2	4	2	5	4	2	40	4	4	1	1	4	5	5	24	88
73	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	24	2	2	3	1	2	1	5	5	2	1	4	3	4	35	1	2	1	3	3	5	3	18	77
74	4	1	2	1	2	1	1	1	3	3	19	2	1	1	1	4	4	4	4	5	1	4	4	2	37	5	3	3	1	5	5	3	25	81
75	3	1	2	2	2	1	1	1	4	3	20	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	4	5	5	29	1	3	1	1	1	5	5	17	66
76	3	1	3	1	2	1	2	1	2	2	18	2	1	1	2	2	3	3	1	3	1	4	5	5	33	3	3	2	3	5	1	3	20	71
77	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
78	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
79	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
80	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
81	3	2	2	2	2	1	2	3	4	3	24	5	1	1	3	2	2	5	3	3	2	4	4	2	37	4	2	3	3	4	5	5	26	87
82	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	102
83	3	1	2	2	2	1	1	1	4	3	20	3	1	1	1	1	2	3	2	1	1	4	5	5	30	1	3	1	1	1	5	5	17	67
84	3	1	1	1	2	1	1	1	4	1	16	1	5	5	5	1	1	2	2	4	3	5	4	5	43	1	3	1	1	2	1	1	10	69
85	3	1	3	2	2	1	1	1	4	2	20	2	1	1	1	3	2	2	2	3	1	4	4	5	31	3	3	1	1	4	5	5	22	73
86	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	102
87	3	2	2	2	2	1	2	3	4	3	24	5	1	1	3	2	2	5	3	3	2	4	4	2	37	4	2	3	3	4	5	5	26	87
88	5	1	1	1	2	1	1	1	4	3	20	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	91
89	3	1	2	2	2	1	1	1	4	3	20	3	1	1	1	1	2	3	2	1	1	4	5	5	30	1	3	1	1	1	5	5	17	67
90	3	1	1	1	2	1	1	1	4	1	16	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	4	1	1	21	1	3	1	1	2	1	1	10	47
91	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	102
92	3	1	2	1	2	1	1	1	4	4	20	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	4	5	3	28	2	3	1	1	1	1	5	14	62
93	4	2	4	3	1	1	4	4	4	4	31	1	1	1	5	1	5	3	5	3	1	4	5	5	40	5	5	5	3	3	5	5	31	102

**ANEXO 5: Tabla de interpretación**  
**COEFICIENTE DE CORRELACION DE RHO SPEARMAN**  
**PRUEBAS DE HIPOTESIS**

Cultura organizacional y compromiso organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,418*
		Sig. (bilateral)	.	,006
		N	93	93
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,418*	1,000
		Sig. (bilateral)	,006	.
		N	93	93

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Innovación y aceptación al riesgo y compromiso organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Innovación y aceptación al riesgo
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,484
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	93	93
	Innovación y aceptación	Coeficiente de correlación	,484	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	.
		N	93	93

Atención al detalle y compromiso organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Atención al detalle
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,404**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	93	93
	Atención al detalle	Coeficiente de correlación	,404**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	93	93

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

## Orientación a los resultados y compromiso organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Orientación a los resultados
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,4011
		Sig. (bilateral)	.	,001
	N	93	93	
	Orientación a los resultados	Coefficiente de correlación	,4011	1,000
Sig. (bilateral)		,001	.	
N	93	93		

## Orientación a la gente y compromiso organizacional organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Orientación a la gente
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,498
		Sig. (bilateral)	.	,001
	N	93	93	
	Orientación a la gente	Coefficiente de correlación	,498	1,000
Sig. (bilateral)		,001	.	
N	93	93		

## Orientación a los equipos y compromiso organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Orientación a los equipos
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,491
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	93	93	
	Orientación a los equipos	Coefficiente de correlación	,491	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N	93	93		

### Agresividad y compromiso organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Agresividad o competitividad
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,458
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	93	93	
	Agresividad o competitividad	Coeficiente de correlación	,458	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N	93	93		

### Estabilidad y compromiso organizacional

Correlaciones			Compromiso organizacional	Estabilidad
Rho de Spearman	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,440*
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	93	93	
	Estabilidad	Coeficiente de correlación	,440*	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N	93	93		

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

## ANÁLISIS DE LA CONFIABILIDAD

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Estadísticos de fiabilidad

Cultura organizacional	Alfa de Cronbach	N de elementos
	0.850	30

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#### Estadísticos de fiabilidad

Compromiso organizacional	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
	0.812	30

## ANEXO 6: Artículo Científico

### 1. Título:

Cultura organizacional y compromiso organizacional según trabajadores de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016.

### 2. Autor:

Bach. Beatriz Angélica Balmaceda Arteaga

### 3. Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016. La población estuvo conformada por 121 trabajadores de la Dirección de Salud IV Lima Este, año 2016. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional de corte transaccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el cuestionario de cultura organizacional de 30 preguntas en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Alguna veces, Siempre, Casi siempre) y el cuestionario de compromiso organizacional con 30 preguntas en la escala de Likert (Nunca, Casi nunca, Alguna veces, Siempre, Casi siempre). Brindaron información acerca de la relación que existente entre cultura organizacional y compromiso organizacional, en sus distintas dimensiones; cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. Asimismo, para la relación de variables y dimensiones se utilizó la prueba de correlación  $r$  de Spearman. Los resultados del análisis estadístico muestran que sí existe relación moderada entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este del periodo 2016, hallándose una correlación de 0,418 con un valor calculado para  $p = 0.000$  a un nivel de significancia de 0,01 (bilateral); lo cual indica que la correlación es moderada.

### 4. Palabras claves:

Cultura organizacional, compromiso organizacional.

### 5. Abstract:

The present research has general objective to determine the relationship between organizational culture and commitment organizational according to personal of the Direction of Health IV Lima Este, year 2016. The population was made of 121 workers of the Direction of Health IV Lima Este, year 2016. The method used in the research was the hypothetical-deductive. This research used for purpose non-experimental design correlational level transeccional court, which collected information on a specific period, which was developed by applying the questionnaire between organizational culture of 30 questions in Likert scale (never, almost never, any times, always, almost always) and the questionnaire of commitment organizational with 30 questions in in Likert scale (never, almost never, any times, always,

almost always). They provided information about the relationship between organizational culture and commitment organizational, in its various dimensions. The results are presented graphically and textually. Also, for the relationship of variables and dimensions correlation test Spearman  $r$  is used. The results of the statistical analysis show that exists moderate relationship between organizational culture and commitment organizational according to personal of the Direction of Health IV Lima Este, year 2016, being a correlation of 0.418 with a value calculated for  $p = 0.000$  a 0.01 significance level (bilateral); indicating that the correlation is moderate..

**6. Keywords:** organizational culture, commitment organizational.

## 7. Introducción

Es importante entender la cultura organizacional dentro de una organización, de acuerdo a la literatura esta influenciara y determinara el compromiso organizacional de los empleados, en tanto el personal se sienta vinculado con las creencias, los valores, la forma de hacer las cosas dentro de la institución laboral, más comprometido estará con el desarrollo de los resultados y su permanencia en el centro laboral, en ese sentido la presente investigación está orientada a identificar la relación entre las variables cultura organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección de Salud IV Lima Este, es decir como la perciben y que tan comprometidos se sienten para involucrar tiempo y esfuerzo a lograr las metas de la institución. En otro orden de ideas, la reunión de varias características culturales, como hábitos, creencias, valores, experiencias, incluso normas que emergen de las personas o grupos dentro de una institución y que una vez aceptadas por el grupo guían o conducen la forma de actuar, de pensar y de relacionarse, por tanto la cultura organizacional es lo que diferencia a una institución de otra, pues cada una posee una particularidad, su sello personal; entonces con esta premisa se encontraran tantas culturas como instituciones u organizaciones existan. Considerando que cultura organizacional es el medio que condiciona el comportamiento de los empleados, y que el compromiso organizacional involucra los lazos afectivos hacia la institución y su empeño por cumplir con los propósitos y metas.

En ese sentido, el objetivo del presente trabajo es determinar la relación entre las variables cultura organizacional y compromiso organizacional en los trabajadores de la Dirección de Salud IV Lima Este en el año 2016.

## 8. Metodología

La investigación es descriptiva ya que recolecta información relevante en una muestra. La población está constituida por personal de la Dirección de Salud IV Lima Este del periodo 2016. Se tomó como muestra a 93 trabajadores.

Para la recolección de información se utilizó como técnica la encuesta, los instrumentos de las dimensiones del cuestionario del Cultura Organizacional se componen en siete dimensiones:, innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad, con 30 ítems; y del cuestionario

del Compromiso organizacional se compone en tres Dimensiones: Compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo, igualmente con 30 ítems.

## 9. Resultados

Los resultados demuestran que existe buena orientación con respecto al nivel de la cultura organizacional y compromiso organizacional según personal de la Dirección de Salud IV Lima Este, de los cuales se tiene que el 21.5% de los encuestados perciben que el nivel del compromiso organizacional es bajo por lo que el nivel de la cultura organizacional es malo, mientras que el 29% percibe que el nivel del compromiso organizacional es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es aceptable y el 3.2% manifiesta que nivel del compromiso organizacional es moderado por lo que el nivel de la cultura organizacional es bueno.

Asimismo, los resultados demuestran que las dimensiones de la cultura organizacional: innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad guardan relación moderada positiva con el compromiso organizacional, quedando comprobada la hipótesis general y las hipótesis específicas.

En cuanto a la prueba de hipótesis general, el resultado de Rho de Spearman muestra un coeficiente de 0.418, y las hipótesis específicas los resultados son de 0.484, 0.404, 0.4011, 0.498, 0.491, 0.458 y 0.440 para las dimensiones innovación y aceptación al riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad, respectivamente con relación a la variable compromiso organizacional.

## 10. Discusión

Para el logro del objetivo de la investigación se tomó a los trabajadores de la Dirección de Salud IV Lima Este del periodo 2016 un cuestionario graduado en la escala de Likert y elaborado en base a las teorías de la cultura organizacional sustentado por Robbins y Judge (2009), ambos conciben que la cultura organizacional son un conjunto de características propias de cada organización, textualmente la señalan como un sistema de significados compartidos, que comparten o experimentan los miembros de la organización, la participación de estas características o la unión en más o menos intensidad se ven reflejadas en la ejecución de las actividades dentro del entorno laboral y que a la vez influyen en el compromiso organizacional del personal, es decir nos predicen el comportamiento de la persona en el centro laboral. Los resultados de la investigación se diferencian con el trabajo de Meza (2013), donde los trabajadores de administración pública evidencian inadecuado manejo de los canales comunicativos entre los niveles ocupacionales, ocasionando barreras en el desarrollo de la gestión. En el presente estudio se logró una correlación alta (Rho de Spearman 0,418) entre la cultura organizacional y compromiso organizacional.

## 11. Conclusiones

En la presente investigación se ha comprobado que el compromiso organizacional tiene relación moderada positiva con dada una de las dimensiones de la cultura organizacional, según al Rho de Spearman:

Relación del compromiso organizacional con la dimensión innovación y aceptación al riesgo de la cultura organizacional: 0.484, lo cual demuestra un nivel de relación moderada.

Relación del compromiso organizacional con la dimensión atención al detalle de la cultura organizacional: 0.404, lo cual demuestra un nivel de relación moderada.

Relación del compromiso organizacional con la dimensión orientación a los resultados de la cultura organizacional: 0.4011, lo cual demuestra un nivel de relación moderada.

Relación del compromiso organizacional con la dimensión orientación a la gente de la cultura organizacional: 0.498, lo cual demuestra un nivel de relación moderada.

Relación del compromiso organizacional con la dimensión orientación a los equipos de la cultura organizacional: 0.491, lo cual demuestra un nivel de relación moderada.

Relación del compromiso organizacional con la dimensión agresividad de la cultura organizacional: 0.458, lo cual demuestra un nivel de relación moderada.

Relación del compromiso organizacional con la dimensión estabilidad de la cultura organizacional: 0.440, lo cual demuestra un nivel de relación moderada entre las variables.

## 12. Referencias

All, D. (2012). Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento un modelo de ruta. (Tesis de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello-Caracas Venezuela). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4184.pdf>.

Alles, M. (2002). Diccionario de gestión por competencias Martha. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, recuperado de. <http://es.slideshare.net/mysabelportilla/martha-alles-diccionario-gestion-por-competencias>.

Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Revista Contaduría y Administración. (200). Recuperado de: 8. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>.

Benítez, L. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el compromiso organizacional del personal de una organización aeroportuaria. (Tesis de Postgrado, Instituto Politécnico Nacional México D.F.). Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/14240/1/Tesis%20Ben%20Cruz%20Luis%20Ra%20BAI..pdf>

Cantillo, J. (2013) Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf>

Castro, A. (2010), *Psicología Positiva*, Buenos Aires, Editorial Pirámides. Recuperado de <http://www.fundacionforo.com/pdfs/psicopositiva-programa.pdf>.

Cortina, M. (2014) *El Rol mediador del compromiso organizacional entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de Contac Centers*. (Tesis de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, Universidad Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología EAFIT Medellín). Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7290/ElenaMargarita\\_CortinaEspitia\\_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7290/ElenaMargarita_CortinaEspitia_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana. Editores S.A. de C.V. (2da. Ed.) México D.F.

Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Edinburgh BusinessSchool Heriot-Watt University. 1ra Edición publicada en Gran Bretaña.

David, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

De Frutos, B., Ruiz, M., San Martín R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica* 19, 345-366. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <http://www.uv.es/revispsi/articulos3.98/frutos.pdf>.

Frías, P. (2014) *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. (Tesis de maestría, Universidad de Chile). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117629>.

Gil, W. et al. (2013). *Cultura organizacional y recursos humanos*, Municipalidad distrital de Huaura. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión-Huacho) Artículo Científico. Recuperado de Repositorio Digital: <http://190.116.38.24:8090/xmlui/handle/123456789/186>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Comportamiento organizacional*. 10ma Ed. Thomson

Janampa y Pisconte (2014). *Inteligencia emocional y compromiso Organizacional en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas* (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo), (acceso el 15 de mayo de 2015).

Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. 1ra Ed. Granica Buenos Aires Argentina. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=HWUBOmoVgNIC&pg=PA93&lpg=PA93&dq=keith+davis+comportamiento+humano+en+el+trabajo&source=bl&ots=d-nTXNf1He&sig=bMIXu\\_MkBn9kILl3nlm-1b4cNEw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0h9zHrMTPAhVDHx4KHbTUALwQ6AEIKjAD#v=onepage&q=keith%20davis%20comportamiento%20humano%20en%20el%20trabajo&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HWUBOmoVgNIC&pg=PA93&lpg=PA93&dq=keith+davis+comportamiento+humano+en+el+trabajo&source=bl&ots=d-nTXNf1He&sig=bMIXu_MkBn9kILl3nlm-1b4cNEw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj0h9zHrMTPAhVDHx4KHbTUALwQ6AEIKjAD#v=onepage&q=keith%20davis%20comportamiento%20humano%20en%20el%20trabajo&f=false).

Lozano, M. y Ocampo, A. (2014). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los órganos de control institucional de la Contraloría General de la República adscritos al Poder*

Judicial y Essalud Perú. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo), (acceso el 15 de mayo de 2015).

Lucano, R. (2014). Cultura Organizacional y Gestión de Proyectos en la Contraloría General de la Republica. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), (Acceso el 21 de mayo 2015).

Meza, L. (2013). La cultura y el compromiso organizacional en un organismo descentralizado de la Administración Publica en Querétaro, México. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro). Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/610/1/RI000100.pdf>

Meyer, J. y Allen, N. (1991) A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, Vol. 01, pp. 61-89. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/222453827\\_A\\_Three-Component\\_Model\\_Conceptualization\\_of\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/222453827_A_Three-Component_Model_Conceptualization_of_Organizational_Commitment)

Montaña, A. y Torres, G. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. (Tesis de maestría, Universidad del Rosario). Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>

Mowday, RT; Porter, L.W.; Steers, R.M. (1982). Vínculos de la organización con los empleados: la psicología del compromiso, ausentismo y rotación. Prensa Académica, Nueva York. Recuperado de file:///C:/Documents%20and%20Settings/bbalmaceda/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-DefinicionAntecedentesYConsecuenciasDelCompromisoO-2234965%20(1).pdf

Olaya, L. (2014). Cultura Organizacional y el desempeño del personal del Instituto Tecnológico de la Producción. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), (Acceso el 15 de mayo 2015).

Ozuna, N. (2012). La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera. (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional. México). Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/1359572818938FINALTESIS.pdf>.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones.1ra.Ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

Ramirez, E. y Cajigas, M. (2004). Proyectos de inversión competitivos. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. 1ra edición. Recuperado de: <http://www.uneditorial.net/uflip/Proyectos-de-inversion-competitivos-formulacion-y-evaluacion/pubData/source/Proyectos-de-inversion-competitivos-formulacion-y-evaluacion.pdf>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimo tercera Edición. Pearson. D.F. México.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía, Buenos Aires. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=Go7JhoqpswC&dq=cultura+organizacional+michael+ritter+pdf>

Salvador, E. (2014). *Capacitación laboral y la influencia en la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de Defensa Civil*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), (Acceso el 15 de mayo 2015).

Salvador, C.y Morales, J. (2012). *Inteligencia emocional y su relación con el compromiso de los trabajadores mexicanos. Estudio de diferencias individuales según sexo y edad*. (Tesis de maestría, Universidad de Almería. España).Recuperado de:<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/alpsi/v16n27/n27a08.pdf>

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 3R Editores. 10ma. Ed. Bogotá D.C. Colombia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A. (1ra. Ed). España. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/132420496/Cultura-Organizacional-Libro-Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo-1>.

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Fundación Osde. Argentina Buenos Aires.

Távara, M. (2014). *Relación de la Gestión del conocimiento y la cultura organizacional en la Oficina General de Administración del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), (Acceso el 15 de mayo 2015).

Torres, C. (2014). *Relación entre implementación del Programa Social de Pensiones y compromiso organizacional del personal que labora en el programa Pensión 65, Huancavelica 2014* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), (Acceso el 15 de mayo 2015).

Velarde, C. (2014). *Compromiso organizacional y tiempo de servicio en el personal administrativo de la facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la 2014, Lima 2014*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), (Acceso el 15 de mayo 2015).

Zamudio, S. (2014). *Clima organizacional y compromiso organizacional en la municipalidad de independencia*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), (Acceso el 18 septiembre 2015).

Zegarra, F. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de:[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3747/1/Zegarra\\_rf.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3747/1/Zegarra_rf.pdf)