



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La Cultura Organizacional en el Proyecto Especial
Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi,
Lima 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Carlos Alberto Martínez Espinoza

ASESOR:

Dr. Alejandro Sabino Menacho Rivera

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2017

Jurado

Dr. Juan Mendez Vergaray
Presidente

Dra. Lidia Neyra Huamaní
Secretario

Dr. Alejandro Menacho Rivera
Vocal

Dedicatoria

A mi padre, mi madre, hermanas y sobrinos, a ellos que confiaron en mí y siempre tienen una palabra de aliento y fuerza para seguir adelante.

Agradecimiento

Agradezco a mi Padre Celestial, por ayudarme a vencer mis desafíos y cumplir con ésta meta que me había trazado.

Agradezco a mi asesor y docente Alejandro Menacho Rivera, por su valiosa orientación para la realización de la presente investigación.

Declaración de Autoría

Yo, Carlos Alberto Martínez Espinoza, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “La Cultura Organizacional en El Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017”, presentada, en 138 folios para la obtención del grado académico de Magister 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, 20 de mayo del 2017

Carlos Alberto Martínez Espinoza

DNI: 10796959

Presentación

Señores miembros del Jurado:

El presente trabajo tiene el propósito dar a conocer el estudio de investigación sobre la Cultura Organizacional en El Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017. Por ello se buscó describir la variable de estudio, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública.

La investigación presentó como propósito identificar la Cultura Organizacional en El Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

El estudio está compuesto por siete capítulos que constan de la siguiente manera, en el primer capítulo presenta la introducción, el segundo capítulo expone el marco metodológico, el tercer capítulo indica los resultados, el cuarto capítulo expone la discusión, el quinto capítulo expone las conclusiones, el sexto capítulo presenta las recomendaciones y en el sétimo capítulo las referencias bibliográficas.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Índice de contenido

	Página
Páginas Preliminares	
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1. Antecedentes	16
1.2. Fundamentación técnica y humanística	24
1.3. Justificación	60
1.4. Problema	62
1.5. Objetivos	63
II. Marco Metodológico	65
2.1. Variable	66
2.2. Operacionalización de variable	67
2.3. Metodología	67
2.4. Tipos de estudio	68
2.5. Diseño	68
2.6. Población	69
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
2.8. Métodos de análisis de datos	74
2.9. Aspectos éticos	74
III. Resultados	75
IV. Discusión	82
V. Conclusiones	87

VI. Recomendaciones	91	
VII. Referencias	94	
VIII. Apéndices	102	
Apéndice 1	Matriz de Consistencia	103
Apéndice 2	Formato de Validación de Instrumento	105
Apéndice 3	Instrumento	112
Apéndice 4	Matriz de Datos	115
Apéndice 5	Carta de Presentación	117
Apéndice 6	Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ	118
Apéndice 7	Planteamiento de los autores al concepto de la Cultura organizacional – Cuadro cronológico	119
Apéndice 8	Mapa del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi	127
Apéndice 9	Artículo Científico	128

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Modelos de la cultura organizacional	42
Tabla 2 Matriz de operacionalización de la variable	67
Tabla 3 Confiabilidad del cuestionario	74
Tabla 4 Frecuencias de la variable cultura organizacional	76
Tabla 5 Frecuencias de la dimensión involucramiento	77
Tabla 6 Frecuencias de la dimensión consistencia	78
Tabla 7 Frecuencias de la dimensión adaptabilidad	79
Tabla 8 Frecuencias de la dimensión misión	80

Índice de figuras

	Página
Figura 1 El iceberg de la cultura.	32
Figura 2 Modelo Cultura Organizacional de Daniel R. Denison	34
Figura 3 Modelo de valores de competencia	43
Figura 4 Modelo de la cultura Schein	45
Figura 5 Modelo de las dinámicas de la cultura organizacional	46
Figura 6 Diagrama de barras de la variable Cultura Organizacional	76
Figura 7 Diagrama de barras de la dimensión involucramiento	78
Figura 8 Diagrama de barras de la dimensión consistencia	79
Figura 9 Diagrama de barras de la dimensión adaptabilidad	80
Figura 10 Diagrama de barras de la dimensión misión	81

Resumen

La presente investigación titulada La Cultura Organizacional en El Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017, se realizó con la finalidad de identificar la cultura organizacional como el conjunto de creencias, hábitos, costumbres y valores, de todos los trabajadores involucrados en el Proyecto.

La metodología corresponde al tipo de investigación cuantitativa, básica, sustancial, no experimental, transversal descriptiva. La población estuvo constituida por todo el personal que labora en el Proyecto. Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento de investigación un cuestionario. En vista que la población era pequeña no se calculó la muestra, por lo cual se consideró a toda la población para el estudio, denominándose así población censal.

Para la aplicación del instrumento, se utilizó un cuestionario validado y estructurado en la Escala de Likert, que a su vez fue adaptado para ser aplicado en la presente investigación, razón por lo cual se consideró la validez de contenido, mediante la técnica de opinión de expertos y su instrumento es el informe de juicio de Expertos de las variables de estudio. Para la confiabilidad del instrumento se usó el Alfa de Cronbach, obteniendo una confiabilidad de 0.917. Las encuestas nos permitieron determinar el nivel de la cultura organizacional del personal del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi. Concluyéndose que de acuerdo a los resultados obtenidos el nivel de percepción de la cultura organizacional en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi se encuentra identificada en un nivel moderado, siendo su resultado de 34.6%, mientras que el nivel bajo dio como resultado 34.6% y el nivel bueno un resultado de 30.8%

Palabras claves: Cultura organizacional, involucramiento, valor

Abstract

The present research entitled The Organizational Culture in the Special Project of the Antonio Raimondi National Ecological Park, Lima 2017, was carried out with the purpose of identifying the organizational culture as the set of beliefs, habits, customs and values, of all workers involved in the project.

The methodology corresponds to the type of quantitative research, basic, substantial, non-experimental, descriptive and transverse. The population consisted of all the personnel that work on the project. The questionnaire was used as a survey technique and as a research instrument.

The sample was not calculated because the population was so small. The entire population was considered for the study, thus being called census sampling.

For the application of the instrument, a questionnaire validated and structured in the Likert Scale was used. Which, in turn, was adapted to be applied in the present investigation. This is why the validity of the content was considered, through the opinion technique of Experts. Their instrument is the Expert judgment report of the study variables. The Alpha Cronbach was used for the reliability of the instrument, obtaining a reliability of 0.917. The surveys allowed us to determine the level of organizational culture of the staff of the Special Project of the Antonio Raimondi National Ecological Park. In conclusion, according to the results obtained, the perceived level of the organizational culture in the Special Project of the Antonio Raimondi National Ecological Park is identified as being a moderate level with a result of 34.6%. The low level resulted in 34.6%, and the good level resulted in 30.8%

Key words: Organizational culture, involucrate, value

I. Introducción

Cuando definimos la cultura organizacional, nos encontramos con la necesidad de analizar los puntos de vista de diferentes autores con respecto al concepto de que es cultura organizacional y muchas veces en el análisis encontramos que la teoría ha estado referida mayoritariamente a la empresa privada, sin tomar en cuenta que la relevancia e importancia de la cultura organizacional involucra tanto a organizaciones públicas como privadas ya que esta se define básicamente en las creencias, valores, costumbres y normas conocidas y compartidas por las personas que laboran en cualquier organización.

La cultura organizacional, genera un efecto positivo en la organización y en sus trabajadores, logrando una ventaja competitiva frente a otras organizaciones generando un efecto de eficacia y rendimiento de las personas, pero la base principal para obtener un adecuado clima laboral y rendimiento de las organizaciones, es contar con una sólida cultura organizacional compartida por todos sus trabajadores. La cultura organizacional es un conjunto de elementos compartidos que permiten a las personas que laboran en una organización a enfrentar los desafíos internos y externos, desarrollándose en un inicio como un concepto antropológico, pero más adelante a partir de los años ochenta se amplió el mismo a la psicología organizacional y luego estudiada por la administración, donde luego diversos autores empezaron a definir la cultura dentro de las organizaciones y su importancia.

Las organizaciones cuentan con una cultura organizacional y el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura, siendo esta indispensable para conocer el comportamiento organizacional del grupo de trabajadores. Pero antes de definir el concepto de cultura organizacional, se debe de aclarar la diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional, debido a que son conceptos que frecuentemente son confundidos y mal utilizados.

Para Hitpass (2013) refirió: “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p.137). El clima

organizacional se refiere a situaciones que pueden solucionarse a corto plazo de manera rápida siempre y cuando sean expresados debidamente por los trabajadores, es decir el clima organizacional se encuentra relacionado a las personas con las cuales se interactúan en la organización, mientras que la cultura organizacional son aspectos más arraigados en las personas, al ambiente laboral, a aspectos de estado de ánimo, y en lo que la organización cree y desea alcanzar, siendo así la cultura la base principal para el desarrollo de un adecuado clima laboral.

La cultura organizacional puede ser estudiada bajo investigaciones cuantitativas o cualitativas, debido a que se refiere más a un grupo de valores, creencias, normas y hábitos, establecidos en la organización y muchas veces establecidos por la organización, como suele suceder en las instituciones públicas, la cual tiene definido sus normas, leyes y elementos de planificación tales como su misión y visión de los cuales se desprende luego sus valores institucionales, principios y procedimientos a seguir. Por dicha razón, la cultura organizacional no es un elemento a solucionarse a corto plazo como en el caso del clima organizacional, sino es un estado más duradero en el tiempo, por lo que para solucionar sus problemas se requiere de medidas de tratamiento mucho más agresivas que en el clima organizacional.

Entendiendo la diferencia, la presente investigación tiene por finalidad identificar y describir la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, el cual es proyecto administrado por el Ministerio del Ambiente que cuenta con una vigencia proyectada al 2025 y debe de estar alineado a los valores institucionales que son el pilar de la cultura organizacional. Dicha investigación se justifica por sus implicancias prácticas, debido a que se pretende identificar y medir el nivel de percepción que tiene del Proyecto, con el fin de mejorar, reforzar e incentivar acciones favorables que ayuden a fortalecer su cultura organizacional, se busca que los resultados del estudio ayuden a beneficiar a la institución y al proyecto objeto de estudio como a las personas que laboran en el proyecto. Esta investigación se realizará bajo el enfoque cuantitativo, transversal no

experimental, descriptivo, siendo su población todos los trabajadores del proyecto y medida a través de la población censal, en vista que su población es pequeña, tomándose así como estudio a toda la población. Se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento un cuestionario validado, con preguntas tipo Escala de Likert.

1.1 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Grobel (2014) aludió en su trabajo de tesis titulado “Las culturas organizacionales heterogéneas: El Caso AFIP” para optar el grado académico de Maestro en Administración Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. El objetivo general fue describir, comprender y analizar las subculturas organizacionales de los organismos que componen la Administración Federal de Ingresos Públicos (“AFIP Central”, la “Dirección General Impositiva” – DGI-, la “Dirección General de Aduanas” – DGA - y, la “Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social” –DGRSS-), desde la perspectiva de los actores. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Las organizaciones representaron el ámbito natural en donde las sociedades llevaron a cabo todas sus actividades, tareas y/o funciones, que necesitaron desempeñar para contar con elementos que los tornaron viables, en función a su desarrollo y subsistencia; cualquiera fueran nuestras habilidades y haberes, mientras éramos alineados a los fines de la organización en la que trabajábamos, teniendo la posibilidad de desempeñar una función ponderada como útil en la sociedad que vivimos; Los individuos fueron movilizados según la identificación que tuvieron con los valores organizacionales, que era la identificación y no el interés propio en sentido restringido; La AFIP fue seleccionada como una unidad de observación, quien representó un organismo público vivo que propiciaba un indiscutible sentido de pertenencia, a lo largo de todo el proceso de investigación pudo constatarse el auguro que se le había dado desde el inicio.

Nadal (2014) mencionó en su trabajo de tesis titulado “La comunicación como elemento para el desarrollo de la cultura organizacional en la concentración Nacional N° 24 “Paparro”, municipio Páez del estado Bolivariano de Miranda” para optar el grado académico de Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación mención Administración Educativa, de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Abierta. El objetivo general fue: Proponer estrategias comunicacionales como elemento para el desarrollo de la cultura organizacional en la Concentración Nacional N° 24 “Paparro”, Municipio Páez del Estado Bolivariano de Miranda. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Diagnosticando el proceso de comunicación pudimos conocer que la mayor parte de las comunicaciones fueron horizontales entre colegas, donde se notó la ausencia de un canal de comunicación descendente informando detalladamente a los trabajadores sobre su desempeño y actividades a realizar, además de una vía en sentido ascendente que permitió a ellos suministrar la retroalimentación a los niveles superiores sobre sus inquietudes y problemas; se constató que el conjunto de rasgos, valores, normas y formas de pensar del personal que laboró estuvo caracterizado por una falta de estímulo a los trabajadores para que fueran innovadores y tomaran riesgos, en donde los directivos orientaron su accionar hacia la consecución de resultados no importando las técnicas y procedimientos utilizados para tal fin, donde se valoró poco el efecto que sus decisiones causaron en el personal a su cargo, y las tareas fueron realizadas alrededor de su desempeño individual y no a la conformación de sus equipos de trabajo. Las comunicaciones se realizaron a través de canales informales, constituidos por conversaciones que sostuvieron sus trabajadores entre sí para comunicarse asuntos relativos a la dinámica de trabajo, descartando el uso de documentos escritos, como los memorandos que permitían mantener un control de intercambios de información.

De Lunardo (2014) indicó en su trabajo de tesis titulado “Relocalización de empresas: efectos sobre la cultura organizacional y su potencial como agente de cambio” para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos de la escuela de posgrado de la Universidad

de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. El objetivo general fue: Identificar los efectos de la relocalización en la cultura organizacional de empresas medianas y grandes del área GBA Norte. El autor llegó a las siguientes conclusiones: La cultura organizacional fue atravesada transversalmente en sus tres niveles: formando parte de los artefactos y creaciones, reflejando los valores de la organización, donde se permitió interpretar las presunciones básicas que reflejaron los valores y nos permitieron interpretar las presunciones básicas que rigieron estas acciones. De igual manera el comportamiento de los miembros de la organización fue condicionado por la cultura, y el producto cultura que es el espacio físico en el que existió la empresa; en el proceso de relocalización, el área de Recursos Humanos como especialista en organización, además de que cumplió con las tareas operativas como comunicación, logística entre otros debió asumir un rol estratégico durante todo el proyecto, este rol debió ser activo y estar involucrado en todas las etapas; una mudanza fue un proceso organizacional que tuvo efectos muy profundos sobre su cultura y ante el cual recursos humanos como diseñador organizacional; la colocación de los lugares de trabajo y el diseño de los mismos debió dar seguridad a sus ocupantes frente a las ambigüedades e incertidumbres de los tiempos actuales, sin dejar de lado la dinámica y flexibilidad que exigió un mercado cada vez más competitivo.

Oyarzo (2014) manifestó en su trabajo de tesis titulado “Reordenamiento Organizacional y Funcional de la Dirección General de Recursos Humanos, basado en la Gestión Pública por Resultados” para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública por Resultados de la escuela de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. El objetivo general fue: la descripción, análisis y propuesta de mejora del funcionamiento organizacional y la participación de los diferentes actores que conforman la Dirección General de Recursos Humanos, dependiente Secretaría de Gestión de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría General de Gobierno – Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. El autor

llegó a las siguientes conclusiones: La organización no aplicó la Gestión por resultados, porque no planificó por objetivos ni resultados, que a su vez, tampoco contó con una metodología de medición cuantificable que nos permitió observar y/o medir cuantitativamente el desempeño, los cuales fueron de utilidad como indicadores para la puesta en marcha de mecanismos de control interno, para la supervisión, monitoreo y evaluación, en donde la información obtenida se utilizó para la corrección de los cursos de acción y la mejora del rendimiento para el logro de los objetivos establecidos.

Velázquez (2015) sostuvo en su trabajo de tesis titulado "Cultura Organizacional en la Administración Pública: El caso MAGyP para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos de la escuela de posgrado de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. El objetivo general fue: Indagar y describir la cultura organizacional existente (prácticas culturales), la cultura organizacional requerida (valores culturales) y la brecha entre ambas culturas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación desde la perspectiva de sus miembros durante el 2011, en el marco de la elaboración Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial 2010-2020 y explorar el grado de congruencia entre la cultura organizacional requerida por los integrantes del MAGyP y la cultura requerida por el PEA. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Desde la percepción de los integrantes de la muestra, en términos generales, se observó que el grado de congruencia entre la cultura organizacional existente y la cultura organizacional requerida del MAGyP, estuvo ubicado en el rango bajo-medio; para la mayor parte de las presunciones analizadas, la brecha entre ambas culturas del MAGyP dieron cuenta de un estado de discrepancia respecto a la cultura organizacional existente y estuvo evidenciando una expectativa de cambio en las prácticas culturales actuales; comparando la percepción de los miembros del MAGyP en cuanto a la cultura de la sociedad en la que estuvo inmersos y la cultura organizacional, se observó que el grado de congruencia entre la cultura existente en la sociedad y en la organización, se

ubicó en un rango medio-alto, hubo una fuerte correspondencia en los valores sostenidos por ambas culturas, según la percepción de los integrantes del MAGyP, llevando esto a pensar que, en términos de la cultura requerida, el MAGyP estuvo fuertemente atravesado por la cultura social.

Antecedentes Nacionales

Curay (2016) expresó en su trabajo de tesis titulado “La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del EISPP “Hno. Victorino Elorz Goicochea” de Sullana, 2015, para optar el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Gestión Educativa. De la universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. El objetivo general fue determinar las características de la cultura organizacional que poseen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana, año 2015. El autor llegó a las siguientes conclusiones: En altos porcentajes no existieron diferencias entre los rasgos culturales de los directivos y los docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana, observándose que en diversas situaciones los directivos no percibieron las perspectivas de docentes y administrativos como es el caso de la información que se compartió ampliamente; en la dimensión implicación con la cultura organizacional los tres elementos se ubican en el nivel alto según los datos procesados, de modo general, se puede decir que los más altos porcentajes corresponden a los directivos/jerárquicos; en tanto que en el indicador desarrollo de capacidades la mayoría de administrativos se ubican en el nivel bajo; las tres categorías se ubicaron en el nivel alto respecto de la dimensión misión: el mayor porcentaje lo tuvieron los directivos/jerárquicos y con similar porcentaje los docentes y administrativos. El nivel de adaptabilidad de los tres estamentos es alto; destaca los directivos/jerárquico y más aún los administrativos que ostentan un alto porcentaje; una mayoría relativa de docentes eligen este nivel. En orientación al cambio, hay una percepción favorable de todos los estamentos; la mayoría de docentes considera se debe mejorar la cooperación entre los diferentes grupos.

Montalvo (2014) mencionó en su trabajo de tesis titulado “La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey – San Juan de Lurigancho”, para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación, con mención en gestión educacional de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. El objetivo general fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho en 2014. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Partiendo del análisis de las variables de estudio, la cultura organizacional y su relación con la gestión institucional; concluyó que ambos términos son relevantes en las organizaciones donde apreciamos $r=0,70$ (Rho de Spearman), entonces existió una correlación significativa y lineal; permite afirmar que el compromiso con la visión y la gestión institucional muestra la relación significativa del 69%. Por lo tanto, se correlaciona significativamente con la gestión institucional, lo que demandaría mayor compromiso social e identificación con los roles de los actores de la educación en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho; existió una correlación significativa en la dimensión trabajo en equipo y la gestión institucional y la relación se dio en un 70%. Donde se logró mayor trabajo en equipo, se realizó con éxito los proyectos escolares interdisciplinarios que, ayudaron a la formación integral de los estudiantes; podemos concluir que existe una correlación significativa del 76% entre normas y valores con la gestión institucional, por lo que la percepción de los docentes encuestados denota un nivel bajo del 56,4% en la práctica de las mismas. En consecuencia las normas y valores tienen gran influencia con la calidad de vida laboral, en el desempeño docente y la productividad, la ausencia o inadecuada práctica de estos afectan al buen desarrollo de un clima organizacional e institucional en los procesos en la gestión institucional.

Chumpitaz (2014) indicó en su trabajo de tesis titulado “Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” PNP.2010”, para optar el

grado académico de Magister en enfermería de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San. El objetivo general fue determinar la cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada, por las enfermeras del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” Policía Nacional del Perú. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Luego de que se realizó el análisis de la investigación, se identificó que actualmente en los profesionales de enfermería del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” PNP., la cultura predominante estuvo orientada al poder, ya que existió una jerarquía definida, donde se fue asumida por las enfermeras con mayor poder y un control estrecho al personal a su cargo de acuerdo a la estructura organizativa de enfermería, lo cual limitó el desarrollo, autonomía del personal, y en segundo lugar se ubicó la tipología cultural orientada al rol, en la que se señaló que lo prioritario para la enfermera(o) fue cumplir con sus deberes y responsabilidades observando las normas, y procedimientos en su desempeño; en relación a la cultura deseada, las(os) enfermeras(os) del Hospital Nacional “Luis N. Sáenz” PNP., señalan la tipología cultural orientada a la tarea, en la que se acepta los valores de la calidad, excelencia en la realización de sus tareas, bajo la perspectiva de ser tratados como un colaborador que comparte sus conocimientos, habilidades y competencias en un ambiente positivo, para alcanzar los objetivos de la organización. Seguida de la cultura organizacional orientada a la persona, con un líder de enfermería que proporcione a su personal oportunidades de desarrollo profesional y personal y que proporcione cuidado humanizado en enfermería; comparando la cultura organizacional actual y deseada encontramos una diferencia significativa, que tuvo preeminencia la cultura orientada al poder y las(os) enfermeras(os) deseando la cultura orientada a la tarea lo que se deduce una insatisfacción por los comportamientos culturales actuales y el deseo que existió un fortalecimiento hacia la cultura de la tarea y a la persona.

Santisteban (2014), sostuvo en su trabajo de tesis titulado “Sistema de gestión de la cultura organizacional ambiental para la promoción de valores en correspondencia con los paradigmas de la sostenibilidad en la

zona sur de Manabí, para optar el grado académico de Doctor en Administración, de la escuela de posgrado de Ciencias económicas de la Universidad privada Antenor Orrego. El objetivo general fue establecer un sistema de gestión de cultura organizacional-ambiental mediante la promoción de valores en correspondencia con los paradigmas de la sostenibilidad que contribuyan a la conservación y mantenimiento de la zona sur de Manabí. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Este trabajo fue el resultado de un proceso investigativo que se inició en el año 2012 y cuyos resultados se insertaron en las líneas investigativas de la sección de postgrado de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo - Perú. Que las teorías de la gestión de la cultura organizacional-ambiental, es una definición nueva que aporta a la ciencia, vinculando los términos de cultura, valores y sostenibilidad. Que la palabra cultura se la podría determinar como sinónimo de valores ya que constituyen factores sociales que emergen en cada una de las personas. De acuerdo a la investigación realizada se constató que la hipótesis general planteada se confirmó sí un Sistema de Gestión de Cultura Organizacional ambiental promovió los valores correspondientes con los paradigmas de la sostenibilidad siendo necesaria para la conservación y mantenimiento de la zona sur de Manabí; la aplicación de las encuestas identificó que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales no cuentan con una cultura organizacional que contribuya en su ambiente laboral, es decir, no cuentan con la logística, recursos y autonomías suficientes que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Roca (2012), expresó en su trabajo de tesis titulado “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II” para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la educación, de la escuela de posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo general fue Analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de

Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II. El autor llegó a las siguientes conclusiones: El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalaron que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga fue ineficaz; El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable; considerando el 95% de confianza, existió una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ($r=0.494$; $p=1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r=0.444$; $p=1.6 \times 10^{-14}$) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho; al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r=0.459$; $p=1.1 \times 10^{-15}$), operativa ($r=0.227$; $p=3.9 \times 10^{-11}$), estratégica ($r=0.327$; $p=7.9 \times 10^{-8}$), valorativa ($r=0.186$; $p=0.00342$), motivacional ($r=0.355$; $p=4 \times 10^{-9}$), comunicación para el aprendizaje ($r=0.140$; $p=0.02863$) y comunicación inteligente ($r=0.289$; $p=2.9 \times 10^{-6}$)

1.2 Fundamentación técnica y humanística

Variable: Cultura Organizacional

La cultura organizacional se define como los valores, creencias, principios, actitudes, hábitos, normas, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, convirtiéndose en un elemento sumamente importante en la organización y común entre los miembros que la conforman. La cultura organizacional no es un concepto nuevo ni un fenómeno reciente en las organizaciones, como se ha visto es un concepto que se viene trabajando desde los años ochenta, entendiéndose ahora que la cultura en una organización es una parte inherente desde su nacimiento o conformación. La cultura organizacional, viene a formarse como el conjunto específico de valores y normas

compartidos y asimilados por las personas y grupos de personas que integran una organización. (Denison 2000 citado en Gutiérrez, 2013, p. 6) definió que “la cultura organizacional son los valores, las creencias y principios que sirven como fundamento para la dirección de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos. Tanto estos como los patrones de comportamiento o prácticas permanecen porque tienen sentido para los miembros de una organización.

Muchas organizaciones cuentan con símbolos o lemas que nos ayudan a darnos una idea general de lo que su cultura representa. Denison (2000), sostuvo que las organizaciones efectivas encuentran la forma de resolver las contradicciones dinámicas de la cultura organizacional en el enfoque interno y el enfoque externo, sin caer en el simple intercambio (p.357). La cultura organizacional se considera como lo más esencial en una organización, convirtiéndose en un sistema de símbolos, creencias, normas, comportamientos y valores compartidos por todas las personas que laboran y forman parte de la organización, estos valores muchas veces determinan la medida de cómo se deben hacer las cosas en la organización, aportando coherencia y cohesión, tanto en las labores internas como al momento que el personal interactúa en labores externas, convirtiéndose la cultura organizacional en el resultado de la interacción de los trabajadores en la organización y que se va construyendo día a día. Entendiéndose que el comportamiento y las actitudes que comparten las personas que laboran en la organización influyen en el grado de adaptación laboral de un trabajador. Denison y Mishra (1995) sostuvieron que la cultura como un sistema de “patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores. Esta perspectiva también se ha visto reflejada en los trabajos de algunos etnógrafos y psicólogos. (p. 204).

La cultura organizacional es similar a la personalidad de una persona, esto quiere decir que no existen dos organizaciones con la misma cultura, ni

dos personas con la misma personalidad. Cada una de las personas que laboran en la organización cuenta con una personalidad única, diferente en su característica y manera de comportarse, influyendo en la manera en la que uno se comporta, desenvuelve e interactúa frente a las demás personas de la organización. Tomando en cuenta que la cultura y la personalidad permanecen en el tiempo y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables, Morgan 1986 (citado en García 2007) manifestó que “Si es cierto que la particularidad de un individuo se refleja en su personalidad, la individualidad de una organización se manifestó en su cultura particular (p. 156).

Denison y Mishra (1995) señalaron que la relación entre la cultura y el funcionamiento de las organizaciones sociales ha sido un tema recurrente en las ciencias sociales por cerca de 50 años. Sociólogos, antropólogos sociales y psicólogos sociales, han presentado frecuentemente la cultura y la ideología como características integrales de las organizaciones sociales (p. 204). La sociedad cuenta con una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones de la misma manera que cada grupo de personas cuenta con una cultura que influye en el comportamiento de una sociedad. Dándose así el caso de un colaborador relajado o extrovertido en las que ambos influyen en la cultura organizacional, de similar manera una organización tiene su propia personalidad formada a través del tiempo la cual es transmitida mediante su cultura organizacional, entendiéndose que toda organización cuenta con características diferentes a las del resto, con una misión, presencia, comportamientos en su conjunto que no son identificables a simple vista, sino que para poder ser identificados y apreciados por el resto de personas ajenas a la organización, es necesario conocer el comportamiento de sus trabajadores y a través del actuar de ellos poder identificar las acciones que derivan de su cultura organizacional.

Thévenet 2003 (p. 8) (citado en García O. 2007) refirió que desde el enfoque cultural se plantea que la empresa dispone de una identidad, de una “personalidad que la distingue del resto; así, dos empresas equivalentes en

el plano de las variables tradicionales de las teorías de la organización (sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad” (pp.157-158). La cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días y se van transmitiendo de una generación a otra, las generaciones más antiguas intentan que las nuevas generaciones asimilen las conductas, normas y valores de la cultura organizacional, ya que esta se entiende como el código genético de la organización. Entender la cultura organizacional de una organización es importante y necesario para poder comprender y conocer el comportamiento organizacional de sus trabajadores. Uno de los elementos que caracterizan hoy a las organizaciones es su cultura.

Denison y Mishra (1995) indicaron que aún existe un consenso muy limitado sobre una teoría general de Cultura Organizacional, al igual que existe un sano escepticismo sobre si la cultura debe ser “medida” de tal forma que permita que una organización sea comparada con otra (p.205). Existen estudios que indican que la cultura organizacional guarda relación con el desempeño de la organización, la satisfacción de los trabajadores en la organización y la forma de asimilar los problemas y otros aspectos de la vida laboral. Pero el primer paso para entender el comportamiento organizacional y el desempeño de los trabajadores de la organización es entender su cultura. La cultura de una organización también influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Muchas organizaciones se preocupan por crear o mantener su cultura existente, otras se interesan en modificar su cultura organizacional con el objeto de mejorar su desempeño futuro.

Muchas veces las organizaciones fijan reglas implícitas para indicar como su personal debe de comportarse y desempeñarse, muchas de las teorías planteadas en la literatura existente intentan explicar el concepto de la cultura organizacional desde el punto de vista de la empresa privada, la cual es diferentes a las organizaciones públicas, como es el objeto de

estudio de la presente investigación. En muchas ocasiones la organización establece los valores normas y reglas implícitas para la forma en que sus trabajadores deben de comportarse en el desarrollo de sus funciones, dándose más comúnmente en las organizaciones públicas. Entendiendo que en estos casos la constitución establece la norma fundamental para la creación del poder público y las distintas organizaciones que la conforman, estableciendo el estado a su vez las leyes y normas que otorgan facultades a estas organizaciones, influenciado de esta manera el proceso de formación de su cultura organizacional, dándose a su vez origen a elementos de planificación estratégica como la misión y visión de los que se van desprendiendo los valores institucionales, principios generales, procedimientos, hábitos, actitudes y conductas del personal que labora en la organización pública, los cuales vienen siendo los componentes principales de la cultura organizacional.

La cultura organizacional se entiende que es el ADN de la organización y está integrada por sistemas formales e informales, entendiéndose como formal los procesos, políticas, entre otros e informal como liderazgo, costumbres, tradiciones, etc. Entre sus elementos de planificación estratégica se encuentran su misión y su visión, de los cuales se desprenden sus valores institucionales, normas, procedimientos, ética, entre otros, que ayudaran a ver la manera en la cual las organizaciones pretenden cumplir y lograr sus objetivos planteados. Es decir la cultura organizacional se comprende como uno de los factores con los que cuenta la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Robbins (2010) refirió que la cultura organizacional involucra tres aspectos: a) es una percepción, es decir no es algo palpable o que pueda ser visto de manera física, pero las personas que laboran en la organización son capaces de percibirla según la vayan experimentando dentro de la organización; b) es descriptiva, tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con como si les gusta; c) a pesar que las personas que laboran en la organización pueden tener distintas experiencias, o laborar

en diferentes niveles dentro de la organización, todas las personas logran describir la cultura de la organización en términos similares, expresándose así que la cultura es un aspecto compartido por todos los trabajadores (p. 46).

Para Chiavenato (2015) la cultura organizacional no es algo que se puede tocar, sino que puede ser observable en la medida de sus efectos y consecuencias. Bajo ese sentido, se parece a un iceberg, en la cual se encuentra por encima del nivel del agua los aspectos más visibles que son derivados de la cultura de la organización, por lo general se identifican como elementos físicos y concretos como puede ser las oficinas, los colores de ellas, su distribución de espacios y de los escritorios, mientras que la parte por debajo del nivel del agua, se encuentran los procedimientos de trabajo, los títulos y la descripción de funciones y puestos, así como las políticas de la organización utilizadas para la administración de su personal (p.123).

La cultura organizacional se ha ido convirtiendo en la manera que una organización se comporta según lo que ha ido aprendiendo al momento de lidiar con sus problemas de adaptación internos y externos y ha sido suficientemente aceptable para ser transmitido a las nuevas generaciones dentro de la organización, como su cultura y la forma correcta de percibir, pensar y sentir". Por su parte, Naumov (2011) sostuvo que las personas que integran las organizaciones están ligados definitivamente a los valores que estas personas tienen (p. 66). Los estudiosos de las conductas de las personas en las organizaciones, explican que mucho de lo que ocurre en las organizaciones tiene su raíz en el concepto de cultura organizacional, ya que esta define la forma en que las personas que conforma la organización, interactúan entre sí, así como con el mundo externo.

Amaru (2009) refirió que todo grupo social necesita resolver dos problemas principales: la convivencia de sus integrantes y la adaptación al mundo exterior. Ésta comprende las relaciones con otros grupos y la supervivencia, la cultura estandariza el modo en que tienen que resolver

estos dos aspectos y reduce la incertidumbre (p. 265). La convivencia interna ayuda a regular las relaciones entre las personas y grupos de personas dentro de la organización, ayudando a entender el comportamiento de estas y cómo se deben interactuar, que trato deben darse y cómo deben resolver sus conflictos, desarrollándose mediante la convivencia diaria integrándose luego como parte de la cultura. La adaptación al mundo exterior es también importante dentro del desarrollo de la cultura, regulando las relaciones con otros grupos de personas y ambiente en general, dentro de las organizaciones existe también un mundo externo al referirnos a los grupos, es decir dentro de una organización existen diferentes áreas y cada área es un grupo de personas, cuando diferentes grupos dentro de una organización interactúan desarrollan hábitos y actitudes.

Dentro de una organización existen formas para poder alcanzar los objetivos planteados y que la organización pueda crecer y sobrevivir en un entorno cultural mayor, estas son iniciativas prescritas con la finalidad de sociabilizar al personal y motivar su conducta. Un ejemplo de esto son los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados por la organización. Es así que estas formas de iniciativas prescritas se transforman en normas de comportamiento dentro de la organización y se asientan en el subconsciente de los trabajadores permaneciendo ahí durante mucho tiempo, aun cuando los objetivos iniciales hayan cambiado. Estas normas se van reforzando en el personal antiguo y se van transmitiendo a los nuevos miembros de la organización, tales como las creencias y valores que sustentan las pautas culturales que desea implementar la organización. Un ejemplo de esto es cuando en las instituciones públicas cuentan con valores institucionales destacados por la organización y difundidos entre sus miembros así como el código de ética dictado por ley y de cumplimiento preponderante en toda institución pública.

Rodríguez (2009) refirió que los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados, son un ejemplo de iniciativas prescriptivas y normativas para socializar a los integrantes y movilizar sus

conductas (p.72). Es así que todos los trabajadores de la organización tienen claro en su labor diaria las normas y valores que deben regirse durante el desarrollo de sus funciones, entendiendo perfectamente las reglas que deben seguir y que son prescritas por la cultura de la organización. Zapata, 2007, p. 173 (citado en García O. 2007) refirió que en la actualidad el estudio de las organizaciones desde la perspectiva cultural se ha afianzado adquiriendo profundidad, rigurosidad y un sitio importante entre los enfoques administrativos (p.157). Esto ha generado que al referirnos a la cultura dentro de las organizaciones, nos refiramos también a subculturas o mini sociedades dentro de una organización, con propios patrones o modelos de cultura, que llegan a influir sobre la eficiencia de la organización. Razón por la cual la organización debe de tratar de integrar a todas las áreas de la organización para que adopten una sola cultura organizacional con el fin de alcanzar los retos de la organización afrontando tanto en su entorno interno como externo”

Denison (2000) citado en Gutiérrez (2013) refirió que la cultura organizacional es como un Iceberg; pues alrededor del 10% de este es visible, mientras que el 90% restante no lo es, este 10% son los valores, creencias y supuestos que se han venido forjando a través del tiempo en el 90% no visible. Sin duda este 90% que no se ve son las decisiones que se tomaron en el pasado y que paso de generación en generación porque en su momento funcionaron de manera correcta.

En las organizaciones la cultura presenta dos tipos de elementos, están los elementos formales y visibles así como los informales e invisibles a simple vista, estos elementos nos dan una interpretación de la realidad. Los elementos más importantes se encuentran los valores, creencias, normas, ritos, historias tabúes, héroes y comunicación. Hellriegel, Jackson, Slocum (2008) indicaron que las premisas, los valores y las normas sientan las bases de una cultura, pero no se pueden observar de forma directa. Tan sólo es posible inferirlas a partir de elementos más visibles de una cultura: como sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas (pp.

596,597) para darnos una idea de los elementos de la cultura organizacional estos se muestran en el iceberg de la cultura, en la cual en la parte que se encuentra por encima del nivel del agua se encuentran los elementos más visibles y observables, mientras que en las que se encuentran por debajo del nivel del agua se encuentran los elementos ocultos de la cultura.

Entre los elementos ocultos, se encuentran las premisas, los valores y las normas; señalando a las premisas como las ideas y sentimientos ocultos que las personas de la organización consideran ciertos; los valores que son el pilar central de la cultura, y la creencia más importante de la organización, cuando los valores personales de las personas que labora en la organización coinciden con los valores institucionales la de la organización la concordancia entre ambos se da más fácilmente; las normas entendidas como las reglas escritas que provee la organización, definiendo y delimitando el comportamiento de las personas en la organización que son como las leyes para todo el personal, y cuando esta son asimiladas y compartidas por todo el personal estas se convierte en un elemento principal de la cultura en la organización ya que tienen la finalidad de regular las conductas del personal.

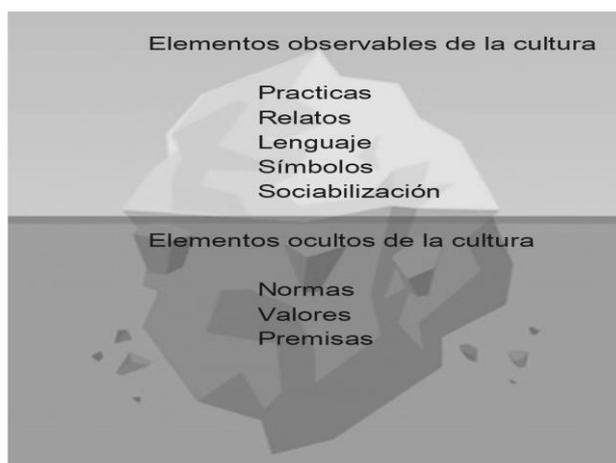


Figura 1: El iceberg de la cultura.

Administración del basado en competencias (11ª ed.). México, D.F.: Hellriegel D, Jackson, Slocum J (2008)

Entre los elementos observables se encuentran a) La socialización como el proceso utilizado para inducir a los nuevos trabajadores en la

organización y su cultura b) El símbolo como el objeto visible representativo del valor compartido, estos símbolos son la expresión de la cultura más básica visible de todas, c) El lenguaje como el proceso de comunicación e información dentro de la organización d) Los relatos como las historias que se vienen repitiendo constantemente dentro de la organización basadas en hechos reales que describen los logros obtenidos por los líderes que llevan concordancia con los valores institucionales; e) Las prácticas compartidas como los tabúes y ceremonias, entendiéndose a los tabúes como lo que no se encuentra permitido en las organizaciones y las ceremonias como actividades con el fin de reconocer, valorizar o destacar el nivel de desempeño de los trabajadores.

Robbins (2010) señaló que una cultura se mantiene por medio de prácticas de selección de empleados, las acciones de los gerentes de nivel alto y los procesos de socialización. Además, la cultura se transmite a los empleados a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Estos elementos ayudan a los empleados a “aprender” qué valores y comportamientos son importantes (p. 65). Denison (2000) citado por Gómez, Bray y Guillermo (2012) refirió que el modelo sobre cultura organizacional y desempeño se asienta en el enfoque clásico de Schein (1990) el cual divide la cultura en tres niveles. Aportando luego las creencias y supuestos básicos sobre la organización y su gente, el cliente, el mercado y la industria, y la proposición básica de valor de la empresa, generan un tejido lógico que compacta a la organización (p. 22). Integrándose así teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura, porque facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional. Denison (2000) refirió que la investigación en las últimas décadas ha demostrado que la cultura organizacional impacta el desempeño de las organizaciones mediante la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares.

Estas cuatro características culturales explican la diferencia entre las organizaciones de alto y bajo desempeño (p.22).

El Modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por Dr. Daniel Denison. Gómez, Bray y Guillermo (2012) sostuvieron que el modelo se desarrolló a partir de investigaciones realizadas durante más de 20 años en más de 3.000 organizaciones y con más de 100.000 personas encuestadas (Denison (1990), Denison y Mishra (1995); Denison (2000) (p. 23). Los cuatro cuadrantes del modelo representan las 4 características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, flexibilidad versus estabilidad sobre el eje horizontal y del foco externo y del foco interno sobre el eje vertical.

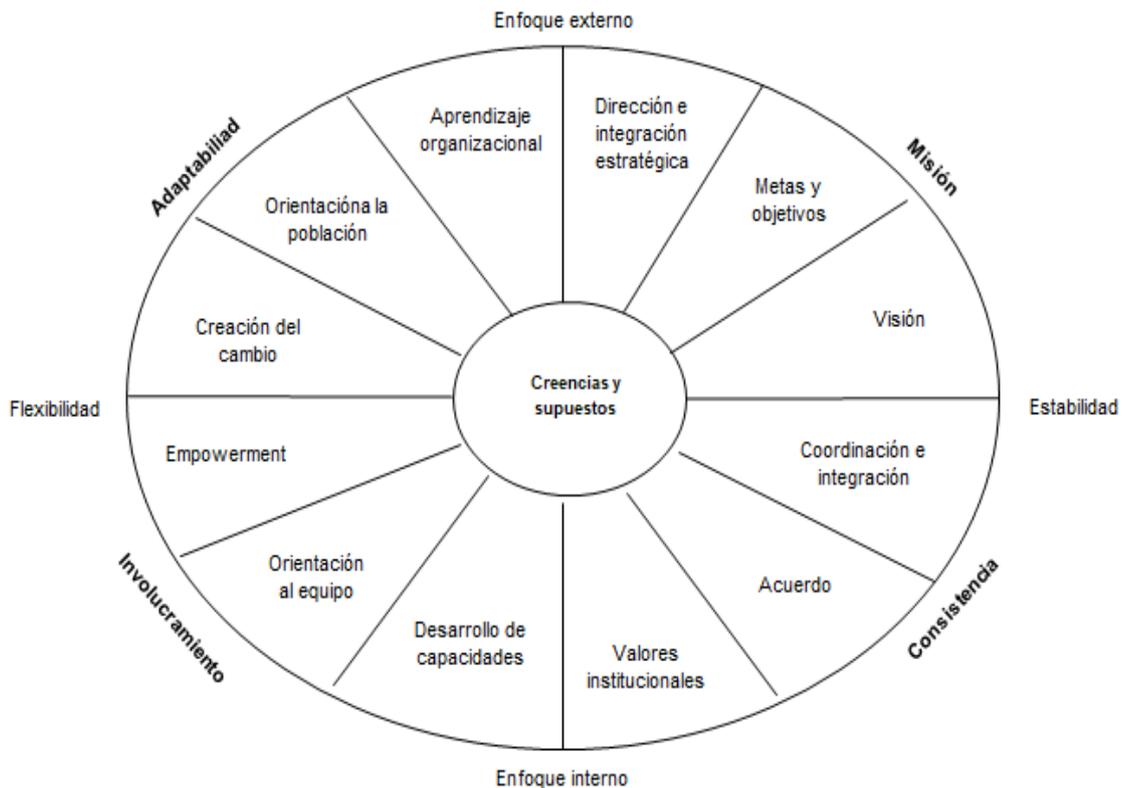


Figura 2: Modelo de cultura organizacional de Denison (2000)

Origen de la cultura

El concepto de cultura viene acompañando a las ciencias sociales desde hace muchos años, nos es posible referirnos al hombre sin antes referirnos también a su cultura, según Leyva (2007) el concepto de cultura acompaña a las ciencias sociales desde sus inicios, debido a que el hombre propiamente dicho es un ser de cultura (p. 2), este concepto se viene estudiando por los antropólogos desde hace mucho tiempo quienes han venido realizando en las últimas épocas diversos aportes y teorías, considerando en el estudio a la cultura como parte de un sistema sociocultural tomando en cuenta a su vez que la cultura de las personas influye en la sociedad y en los grupos humanos que la conforman. La cultura viene a ser los valores, intereses, objetivos y creencias que las personas tienen y se hace presente en todas las comunidades en el momento que las personas interactúan entre sí, pudiendo identificarse diferentes culturas tanto en comunidades religiosas, comunidades de profesionales, comunidades de trabajadores en las organizaciones, etc.

Razón por la cual el concepto de cultura ha sido estudiado por la antropología, culturología y administración, debido a que las teorías iniciales solo hacían referencia a la cultura en la sociedad, sin considerar a las personas y su cultura dentro de las organizaciones, es decir no consideraba la cultura en los diferentes grupos sociales al momento que estos grupos de personas interactúan dentro de las organizaciones, y como la cultura influenciaba en el comportamiento de las personas, relacionándose muchas veces la cultura de la organización con el tipo de cultura que cada persona traía consigo. Rodríguez (2009) refirió que la cultura se desarrollaba en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas (p.69).

Rodríguez (2009) refirió que la cultura fue estudiada por la antropología como la más básica y comprensiva de todas las ciencias sociales (p. 69). La cultura ha venido siendo estudiada por diferentes

disciplinas desde la antropología, la culturología hasta llegar a la administración. Cuando hablamos del origen de la cultura nos referimos a: a) la antropología como la ciencia que investigó los aspectos del comportamiento social desde los inicios del hombre, centrándose en su cultura; b) la culturología como una subdisciplina derivada de la antropología que se ocupó de los estudios sociológicos, económicos, políticos e históricos de los sistemas culturales y c) la administración como la disciplina que a diferencia de las anteriores se ocupó principalmente en las organizaciones y su cultura, con el fin de proveer de modelos de organización para incrementar el desempeño de los trabajadores, basándose en los conocimientos adquiridos a través de sus propias investigaciones, estudios y experiencias compartidas de las organizaciones.

Es recién con la disciplina de la administración que se inicia el análisis de la cultura desde un punto de vista en las organizaciones y su efecto en ellas, debido a que anteriormente, solamente se había estudiado el tema de la cultura dentro de las sociedades y sus efectos en el comportamiento de las personas. Todo esto desde un punto de vista alejado de las organizaciones, pero con el estudio de la administración se empezó a tomar en cuenta que la cultura permite dar sentido a las actividades de los trabajadores dentro de las organizaciones. Mientras los antropólogos buscaban comprender y describir la cultura de los grupos sociales, la disciplina de la administración buscaba diagnosticar y comprender la cultura organizacional dentro de la organización con el objetivo de poder manejarla, modificarla, reorientarla de ser el caso, mejorarla y/o hasta destruirla si fuese necesario, con el fin de poder lograr los objetivos, estrategias, misión y visión fijadas por la organización.

Por dicha razón los métodos de estudio de la administración no son tan científicos como los de otras técnicas de base científica tales como la ingeniería o la medicina, por lo cual, al referirnos a la administración de las organizaciones, la cultura deberá siempre de fundarse en investigaciones científicas, para de esta manera alinear sus conceptos y teorías optimizando

el desempeño deseado, tomándose al concepto de la cultura dentro de las diferentes organizaciones tanto públicas como privadas como una herramienta administrativa para los procesos de cambio planificado que la organización plantea realizar. Cabe recordar que fue durante la segunda mitad del siglo XX, donde se empezó a entender a las organizaciones como culturas, enfatizándose en su origen, difusión e interpretación de sus contenidos simbólicos pero no olvidándose nunca de su fin social, desarrollándose a partir de ese momento la teoría de la cultura organizacional.

Es así que, a partir de los años ochenta, se empezó a evidenciar cada vez más los diferentes problemas dentro de las organizaciones, básicamente se evidenciaron diferencias entre las organizaciones de occidente y de las de oriente, diferencias desde el punto de vista de eficiencia, estructura, relaciones humanas y productividad. Específicamente entre organizaciones con modelos de gestión norteamericanos y organizaciones de la industria japonesa; analizando ambos modelos de organización se encontró diferencias entre las cultura de ambas organizaciones, generándose así un interés por la cultura organizacional presente en oriente y occidente. Mucho de este interés surgió al momento que se analizó la cultura japonesa y como esta influencio en sus organizaciones, contribuyendo así a fortalecer el concepto de cultura organizacional. Podestá (2009) refirió que Occidente empezó a interesarse por el tema de la cultura organizacional debido a la competencia que oriente representaba en términos empresariales y se reflejaba en el creciente interés del mercado occidental en adquirir especialmente productos japoneses, debido a que la industria japonesa obedecía a los objetivos y compromiso de sus funcionarios trabajando de forma flexible y con altos niveles de desempeño (p. 83).

Debido a estas marcadas diferencias y la influencia que la cultura generaba en la organizaciones japonesas; generó inquietud en las organizaciones de los Estados Unidos, generando que muchos de los

estudiosos de las organizaciones se pronunciaron al respecto, debido a que a partir de ese momento las organizaciones empezaron a mirar dentro de ellas mismas, más allá de su giro de negocio y actividad productiva, es así que las empresas se autoanalizaban y empezaron a considerarse como una organización capaz de generar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, es decir empezaron a generar su propia 'cultura'.

Podestá (2009) refirió que en Colombia, desde 1980 los administradores le prestaron cada vez mayor atención a las teorías sobre cultura organizacional. Al igual que en los Estados Unidos, en el país también se propagó la cultura organizacional como las modas administrativas (p. 83). Es así que empresas colombianas tales como, Coltejer, Leonisa, Carvajal S.A, Locería Colombiana, entre otras, adoptaron la cultura organizacional como base para su desarrollo y es en esa época en que estas organizaciones se iniciaron en el estudio de la cultura organizacional. Es así que las organizaciones en Norte América generaron una influencia considerable en la manera en la que la gestión se llevaba a cabo en las organizaciones latinoamericanas, incluyendo a las colombianas. Las organizaciones empezaron a reconocer que la cultura no debía ser rígida, sino flexible, con la finalidad de moldearse al entorno cambiante ya que las organizaciones, no son estáticas se mueven y tiene relaciones con el medio ambiente.

Ya durante la década de los noventa el tema de la cultura en las organizaciones empezó a tomarse en consideración cada vez más dentro de las organizaciones, identificándose un cambio en su cultura como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas frente al resto de organizaciones. Rodríguez (2009) sostuvo que a las organizaciones de les percibe como "pequeñas sociedades" con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. (p. 68). Bajo esta teoría se entiende la idea de que las organizaciones tienen una cultura. Para muchos directivos de las organizaciones se entiende que la cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento de la organizacional y una fuente

invisible de energía, generándose en la administración el interés por el estudio de la cultura organizacional, para comprender mejor el comportamiento organizacional.

Tipos de cultura organizacional

Cuando nos referimos a los tipos de cultura señalamos las siguientes: a) cultura organizacional fuerte, b) cultura organizacional débil y c) las subculturas.

La cultura organizacional fuerte se presenta cuando los valores institucionales de la organización así como más creencias que comparte la organización se encuentran fuertemente arraigados y concientizados en todos los miembros que laboran en la organización, cuando la cultura organizacional es fuerte y se encuentra compartida y difundida entre todos los trabajadores, la cultura les da un mayor significado a las personas y les recuerda a cada una de ellas que laboran en la institución prevista e principios y valores fuertes y son ellas las encargadas de compartirlas. Aquellos elementos que hacen que la cultura organizacional se fortalezca son el compromiso, la motivación, lealtad, trabajo en equipo que los trabajadores sienten en su día a día.

En ese sentido, se entiende que la cultura fuerte de la organización, se da cuando estos elementos son visibles fácilmente en el comportamiento del personal. En este tipo de organizaciones los trabajadores comparten un estilo de conducta similar y estas asociadas a un desempeño organizacional alto, para que esta cultura se vuelva fuerte es necesario que la parte directiva de la organización aprendan, refuercen y transmitan esta cultura entre los nuevos miembros de la organización. La cultura fuerte genera a la organización los siguientes beneficios a) los valores institucionales se comparten entre todos los miembros; b) es un fuerte vínculo de conexión que ayuda en el comportamiento y el desempeño de las funciones de los trabajadores; c) mayor consistencia de las decisiones; d) existe una menor necesidad de supervisión debido al alto compromiso e menor necesidad de

sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación de los miembros; e) existe una mayor identidad cultural entre los miembros de la organización.

Robbins (2010) sostuvo que las culturas fuertes, son aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, teniendo mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles (p.46). Normalmente la mayoría de las organizaciones no tiene una cultura tan fuerte como la deseada, pero si cuentan con una moderada-fuerte quiere decir que si existe una coincidencia relativamente alta sobre lo que es importante.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) refirieron que una cultura fuerte es importante, porque si los miembros de una organización observan conductas que infringen las normas, entonces pueden esperar que se presenten expresiones de reprobación. Cuando su conducta se adapta a las normas, entonces los miembros serán objeto de la aprobación de sus compañeros y de otros miembros de la organización (p. 598) entendiéndose así que una cultura fuerte toma en cuenta estándares éticos altos y esto genera una influencia positiva en el ambiente de trabajo y en el comportamiento de las personas que laboran en la organización.

Cultura organizacional débil, se da cuando el personal que labora en la institución no tiene claro o no se encuentra totalmente convencido de los valores institucionales de la organización o estos no son aceptados por el personal, y el control de sus procedimientos están bajo un sistema burocrático lo que genera también un rechazo por parte del personal. Una cultura débil se caracteriza por: a) valores institucionales limitados en su cumplimiento por solo unos cuantos trabajadores, generalmente solo por la alta dirección; b) hay contradicciones entre los mensajes que se envían perdiendo así credibilidad e importancia; c) los trabajadores de la organización saben poco de los relatos e historias de los líderes de la organización, d) los empleados sienten que tienen poca identificación con la

cultura, e) existe muy poca relación entre los valores institucionales y el comportamiento del personal.

Las sub culturas en la organización; se refiere a aquellas organizaciones que no cuentan con una cultura fuerte y por lo contrario tienen varias subculturas expresadas en cada una de sus áreas dentro de la organización. Estas organizaciones requieren de la necesidad de un cambio cultural con el fin de fusionar las diferentes subculturas y todas se adecuen a la única cultura de la organización. Cabe indicar que una subcultura organizacional se presenta cuando las premisas, los valores y las normas son compartidos únicamente por algunos miembros de la organización o algunas áreas de la organización, pero no por todas ellas. Las subculturas en una organización suelen generarse por lo siguiente a) La organización fue creada como resultado de una fusión o adquisición; b) Los departamentos de la organización tienen normas y valores propios; c) Las operaciones y las instalaciones están ubicadas en diversas zonas geográficas; d) Una fuerza de trabajo diversa crea las subculturas. Amaru (2009) sostuvo que las culturas organizacionales se dividen en subculturas a medida que las mismas organizaciones van creciendo y son estas mismas organizaciones que van creando departamentos o áreas que se van diferenciando en términos de la misión y del tipo de trabajador (p. 265).

Definiciones de modelos de la cultura organizacional:

Amaru (2009) refirió que las culturas se estudian y contrastan por medio de indicadores, como la importancia que se otorga a la jerarquía o al papel de jefe en el proceso de decisión, un indicador también se le conoce como atributo o dimensión de la cultura organizacional (p. 272).

Luego de haber desarrollado la historia cronológica de la variable cultura organizacional, se concluyó que el modelo de Denison es el que se adapta más al tipo de investigación que se realizó respecto a la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi. En la siguiente tabla N° 1, se muestra los

diferentes modelos de cultura organizacional y los autores correspondientes a cada modelo.

Tabla 1
Modelos de la cultura organizacional

Año	Modelo	Autor	Aportes
1984	Modelo de valores de competencia	Quinn y Kimberly	Contempla cuatro cuadrantes que representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: La burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado.
1990	Modelo de cultura de Schein	Schein, Edgar	Refiere que la cultura se manifiesta en tres niveles: Los artefactos, valores adoptados, supuestos básicos.
1993	Modelo de la dinámica cultural de las organizaciones	Hatch, M.J	Toma como base el modelo de cultura organizacional de Schein e Introduce como nuevo elemento: Los símbolos junto con el enfoque simbólico-interpretativo.
2000	Modelo de cultura de Denison	Denison, D	Explora diversos rasgos culturales, comportamientos administrativos y estrategias en una organización. Refiere cuatro rasgos principales: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

Modelo valores de competencia (Competing Values Model)

Modelo basado inicialmente en el Modelo de Competing Values Model (CVM) desarrollado por Quinn y Kimberly (1984), en donde la versión más reciente encontrada de este modelo corresponde a la desarrolla desarrollado por Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) que representaron a la cultura organizacional en cuatro cuadrantes, diferenciando así cuatro tipos puros de cultura organizacional: la burocrática, la de clan, la emprendedora y la de mercado. Estas culturas se caracterizan por sus diferencias entre sí. El eje vertical señala la relativa orientación hacia un control formal, desde un punto de vista estable hasta uno flexible. El eje horizontal que señala la dirección relativa del enfoque de atención, el cual va del funcionamiento interno al externo. Debemos entender que en una organización homogénea en términos culturales, siempre existirá un tipo de cultura que predomine, en la

figura 3 señalamos cada una de estas cuatro culturas explicándolas a continuación.

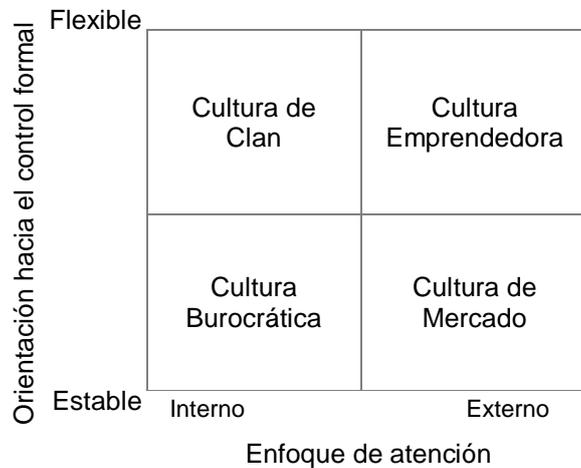


Figura 3: Modelo de valores de competencia.
 Administración del basado en competencias (11ª ed.). México, D.F.:
 Hellriegel D, Jackson, Slocum J (2008)

En donde en la cultura burocrática se señalan los procedimientos de operación estándar, los cuales orientan la conducta de los trabajadores en la organización, lográndose la coordinación a través de las relaciones jerárquicas de dependencia. El foco central de atención para este tipo de cultura se encuentra en las operaciones internas de la organización, buscando garantizar la estabilidad y obligaciones de las tareas de cada trabajador las cuales se encuentran claramente definidas. En esta tipo de cultura se concientiza a los empleados a cumplir cabalmente los procedimientos y regirse a las reglas ya impuestas por las directivas de la organización.

En el caso de la cultura de clan, esta se caracteriza por su enfoque hacia el interior de la organización, en la cual existen pocas reglas y procedimientos formales, dándole mayor peso e importancia a la lealtad y el compromiso personal, en esta cultura se tiene un fuerte identificación por parte de los empleados se reconoce el trabajo en equipo, en donde las metas, tendencias culturales compartidas ayudan a fortalecer y fomentar la comunicación, el objetivo de esta cultura es lograr una unidad por medio de

un proceso de sociabilización profundo en la organización. La Cultura emprendedora se enfoca en lo externo creando un entorno que fomenta que los trabajadores de la organización asuman riesgos con dinamismo y creatividad, creándose un compromiso entre todos los trabajadores en base a la experimentación e innovación, buscando resaltar en la vanguardia.

La cultura emprendedora es recomendable cuando las empresas recién inician así como para las empresas que esta entre sus objetivos crear, innovar y desarrollar siempre nuevos productos. La Cultura de mercado se refiere a los valores y las normas importantes para la organización para el cumplimiento de sus metas programadas en especial cuando esta se basan en metas financieras por ejemplo cuando su objetivos es el crecimientos en las ventas, obtener una mayor rentabilidad o incrementar su crecimiento de participación en el mercado a comparación de sus competidores. Esta cultura está orientada hacia la obtención de mayores utilidades prevaleciendo la importancia de la organización en el mercado.

Modelo de cultura de Schein

Este modelo es uno de los más populares de la cultura organizacional y que ha servido para sentar las bases en implementación de otros modelos de cultura, el modelo de Schein (1990) citado por Stoner, Freeman y Gilbert (1996) refirió que el modelo diferencia cuatro categorías de cultura tales como: a) La macrocultura presente bajo un nivel global tales como naciones, grupos étnicos o diferentes grupos de personas con diferentes creencias religiosas; b) La cultura organizacional presente en una organización tanto pública como privada; c) La subcultura que se encuentran en el interior de una organización regida por grupos o áreas de la misma organización y d) Microcultura que se encuentran en los microsistemas dentro o fuera de las organizaciones (p. 200). El modelo de Schein explicó que la cultura viene a ser un modelo de suposiciones básicas compartidas entre todas las personas que trabajan en la organización encontrándose sus elementos diferenciados en tres niveles: los artefactos, los valores y los supuestos.

Al analizar la cultura organizacional esta se invierte en una tarea compleja, debido a que no todos sus componentes son de fácil observación, muchos de ellos se pueden observar a simple vista pero otros requieren un análisis más profundo para identificarlos, es así que en la figura 4, señalamos los elementos planteados en el modelo de Schein que se explicaría a continuación.



Figura 4: Modelo de cultura de Schein.
Organizational Culture and Leadership (2ª ed.) Estados Unidos, San Francisco: Josey Bass Publishers, p. 17 (1992)

El nivel de artefactos señala las cosas que uno puede escuchar y sentir cuando se encuentra en un nuevo grupo de personas con una cultura organizacional diferente a la nuestra, estos artefactos son señalados mediante productos servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. Este modelo de Schein indica es el primer estrato de la cultura organizacional, la cual señala procesos organizativos visibles a simple vista, no hay necesidad de prestar mayor atención ya que estos artefactos se muestran solos. Para Schein 1985 (citado en García, 2007) sostuvo que este nivel contiene los “datos” de una cultura, es decir, lo que es aceptado sin cuestionamientos y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo (p.158). Los valores adoptados se refieren a los principios sociales, filosofías, estándares y metas, reuniendo los ideales en los que la organización cree, planteándose como objetivo del grupo en la organización. Schein refirió que en muchas organizaciones son los fundadores los que influyen en el origen de los valores de la organización.

Por último los supuestos básicos, se entienden como las ideas que son tomadas por sentadas entre las personas que laboran en una organización, es así que esta cultura señala la manera como hacer las cosas mediante supuestos implícitos. Estos supuestos básicos son las representaciones de las creencias, pensamientos y percepciones que se encuentran en la conducta de las personas en la organización, expresadas mediante su lenguaje, tecnologías y maneras de organización. Schein 1985 (citado en García, 2007) refirió que este último nivel de supuestos básicos el último nivel es el más visible y, en principio, el más fácil de cambiar. El primer nivel es el más profundo y sería el más resistente al cambio (p.158).

Modelo de la dinámica cultural de las organizaciones

Este fue un modelo planteado por Hatch en 1993, tomando como base el modelo de cultura organizacional de Schein, argumentando dos cambios principales al modelo original, fundamentando así su nuevo modelo de la dinámica de la cultura organizacional. Müller, Del Nogal y Romero (2012) citaron que Hatch, en su nuevo modelo introdujo como nuevo elemento, los símbolos, junto con el enfoque simbólico-interpretativo, explicando también que otra de las modificaciones al modelo de Schein, fue la descripción de los elementos culturales como procesos, como se aprecia en la figura 5.

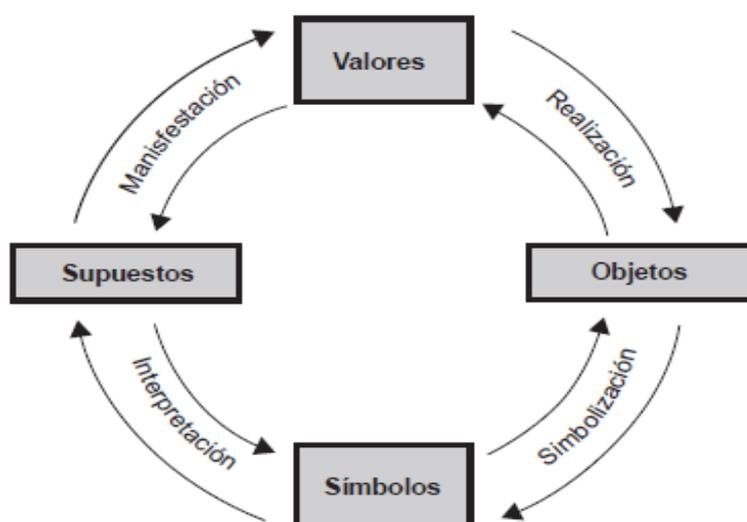


Figura 5: Modelo de la dinámica de la cultura organizacional
 The Dynamics of Organizational. The Academy of Management Review. Estados Unidos: Adaptado de Hatch, M. vol. 18, n° 4, p. 660 (1993)

En esta teoría de la dinámica cultural de las organizaciones de Hatch (1993) se realiza una crítica abierta al modelo de la cultura organizacional de Schein, la cual diferencia los elementos de la cultura en tres niveles como artefactos, valores y los supuestos básicos, cuestionando la manera en que una cultura organizacional se constituye, planteando que la cultura se basa por supuestos, valores, artefactos, símbolos y los procesos que los conectan, es decir, plantea como estos elementos culturales se relacionan entre sí, mediante un proceso dinámico, generándose las manifestaciones, realizaciones, simbolizaciones e interpretaciones de las culturas, incorporando para esto el simbolismo interpretativo. Haciendo referencia también al aporte dado por Herskovits (1948) el cual señaló que la estabilidad y el cambio son productos de un mismo proceso. Müller, Del Nogal y Romero (2012) refirieron que el proceso del modelo de la dinámica cultural en las organizaciones se orienta en cualquier sentido de la circularidad para producir y reproducir continuamente la cultura en sus dos formas de estabilidad y cambio.

Modelo de cultura de Denison

El Modelo de cultura de Denison planteado en Denison Organizational Culture Survey (2000), nos da el punto de vista desde el comportamiento administrativo, implementando rasgos culturales y estrategias en una organización, encontrándose otras variables de análisis a comparación de los modelos señalados anteriormente, explicando que estas variables son un conjunto de creencias fundamentos y supuestos sobre la organización y su entorno. El modelo de Denison propone que las culturas organizacionales presentan características capaces de ser medidos y comparados. Denison y sus colegas aseveran que estas características están presentes en diversas culturas organizacionales y que se ubican de manera positiva

El Modelo de Denison es el resultado de más de veinticinco años de investigación por Dr. Daniel Denison, anteriormente profesor de la Universidad de Escuela empresarial de Michigan, y actualmente profesor del

Desarrollo Organizativo en IMD -el Instituto Internacional del Desarrollo de Gestión en Lausana, Suiza-, Gómez, Bray y Guillermo (2012) sostuvieron que el modelo se desarrolló a partir de investigaciones realizadas durante más de 20 años en más de 3.000 organizaciones y con más de 100.000 personas encuestadas (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996) (p. 23).

Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) manifestaron que el modelo de cultura organizacional de Denison y su instrumento han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700 según sus autores) de diferentes países. Son muy abundantes las publicaciones sobre el mismo, tanto teóricas como aplicadas. Incluyendo a modo de muestra, solamente aquéllas en las que aparece el autor principal, podemos encontrar las siguientes: Denison (1990, 1996, 2001), Denison y Mishra (1995), Denison (2000), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goeltzer (2003), Denison, Hart y Kahn (1996), Denison, Lief y Ward (2004), Fey y Denison (2003) y, Smerek y Denison (2007). (p.16)

Luego de comparar los diferentes modelos de cultura organizacional, se consideró que el modelo de Denison (2000) es el más idóneo para los objetivos de la presente investigación, tanto por la propuesta de dimensiones de la cultura organizacional como por los indicadores previstos para poder medirla. Es así que de esta manera se detalla cada una de las dimensiones de este modelo relacionándolos con el fin de esta investigación.

Dimensiones de Cultura Organizacional

Denison (2000) señaló que estos elementos a los que hace mención son detallados en cuatro dimensiones principales como involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, expresadas en la figura 2.

Denison (2000) citado en Bonavia, Prado, García-Hernández (2010) manifestaron que el modelo profundiza en el análisis a nivel de los valores institucionales atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985) (p.16). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado

una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, como se detalla a continuación en cada una de las dimensiones de la variable de estudio.

Dimensión 1: Involucramiento

Se refiere a que los miembros de las organizaciones se encuentran claramente comprometidos con su trabajo y con los objetivos de la organización; la organización da importancia a todas las personas que laboran en ella y permite que se organicen en equipos pudiendo desarrollar así mayores capacidades en todos los niveles, las personas perciben que se les toma en cuenta al momento de decidir sobre su trabajo y cuando este afecta a los objetivos de la organización, Wieland (2015) refirió que el involucramiento se centra en el compromiso y el sentido de pertenencia, la participación de los trabajadores en las decisiones que les afectan y en la orientación de los equipos. Las organizaciones eficientes capacitan a sus empleados, trabajan en equipo y desarrollan sus capacidades (p.11).

Denison et al. (2012) citado en Gómez, Bray y Guillermo (2012) refirió que las organizaciones efectivas facultan, empoderan a su gente, que se construye a sí misma alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles (p. 23). Denison (1997) citado en Velasco (2015) hizo mención a que la efectividad de una organización está en función de los niveles de involucramiento y participación de los miembros de la organización; asimismo argumenta que altos niveles de involucramiento y participación crean un sentido de pertenencia y responsabilidad (p.107). Para poder medir el nivel de involucramiento del personal en la organización Denison propuso como indicadores el empowerment, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

Indicador 1: Empowerment:

Las personas que trabajan dentro de una organización tienen la autoridad, de dirigir y gestionar su propio trabajo contando con la capacidad he

iniciativa, generando así entre ellos el sentimiento de pertenencia a una institución y responsabilidad hacia ella. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que el empoderamiento se relaciona con el esclarecimiento de las áreas en donde los empleados pueden tomar decisiones, tener injerencia, o delimitan aquellas en las cuales su responsabilidad está más allá de su alcance (p.107).

Indicador 2: Trabajo en equipo

En el cual las personas que laboran en la organización perciben que el trabajo entre los miembros es cooperativo hacia objetivos comunes de la organización, sintiéndose de esta manera todos los trabajadores responsables de su propio trabajo y tiene claro hacia dónde apuntan los logros de la organización, los cuales van de la mano con el esfuerzo del trabajo en equipo, fundamental para lograr alcanzar las metas planteadas por la organización. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que la orientación al equipo alienta a los miembros a apoyarse mutuamente en el logro de los objetivos y los motiva a generar ideas creativas (p.107).

Indicador 3: Desarrollo de capacidades:

En la cual la organización implementa diversas capacitaciones al personal para el desarrollo de sus habilidades con el fin de mantenerse competitivo en el mercado. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que el desarrollo de capacidades implica que la organización invierta en el desarrollo de habilidades del empleado mediante entrenamiento, nuevos roles y responsabilidades, con el fin de ser competitivos, y cumplir con las necesidades internas de la organización (p.107)

Dimensión 2: Consistencia

Señalando que las organizaciones son más efectivas cuando son consistentes y su personal se encuentra bien integrado, generándose esto cuando las personas se comportan en base a un conjunto marcado de valores, alcance de acuerdos y coordinación e integración. Las organizaciones con estas características generaran una cultura

organizacional fuerte y distintiva a la de otras organizaciones que generaría influencia en el comportamiento organizacional de las personas que laboran en la organización. La consistencia se ha convertido en una potente fuente de estabilidad e integración interna, plasmándose luego en una visión compartida por todos los trabajadores. Wieland (2015) refirió que la consistencia se centra en la existencia de sistemas y procesos organizacionales que promueven la alineación y eficiencia en la organización, plasmándose en el conjunto de principios, acuerdos sobre el derecho y la manera correcta de hacerlas (p.11).

Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que la consistencia es el origen de la integración, coordinación y control, ayuda a las organizaciones a desarrollar un conjunto de sistemas compartidos de creencias y valores que permitan gobernar a la organización de manera consensuada (p.108). Denison et al. (2012) citado en Gómez, Bray y Guillermo (2012) refirió que la consistencia es pues una poderosa fuerza de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y de un alto grado de conformidad (p. 23). Para poder medir el nivel la consistencia del personal en la organización Denison propuso como indicadores los valores institucionales, acuerdos y coordinaciones e integración.

Indicador 1: Valores institucionales

Los valores son considerados como el pilar principal de la cultura organizacional, debido a que son el conjunto de valores, normas y estándares dictados por la organización los que controlan y guían el comportamiento de las personas que laboran en la organización hacia el camino para alcanzar la misión, objetivos y metas planteadas por la organización. En el caso del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi son los valores institucionales dictados por el del Ministerio del Ambiente la columna vertebral de la organización sobre la cual se teje la cultura organizacional. Se entiende que a nivel personal son los valores de cada uno los que nos sirve para dirigir nuestra conducta y nos

señala lo que podemos hacer y no hacer, entonces los mismo sucede a nivel organizacional, son los valores institucionales los que canalizan la conducta de cada uno de sus trabajadores sin importar la función que desempeñan o el nivel jerárquico en el que se encuentren. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que los valores centrales ayudan a los empleados y a los líderes a tomar decisiones coherentes y a comportarse de una manera consistente (p. 108).

En una cultura los valores se definen como la creencia básica de sus miembros, la base de lo que las personas consideran pueden o no pueden hacer, cuando hablamos de cultura organizacional el concepto es muy similar ya que los valores son el núcleo y parte central desde la que parte la cultura en la organización, debido a que ayuda a darnos una idea de lo que la organización considera importante para ella y determina un lineamiento en los procedimientos y normas a seguir en el desarrollo de las funciones de cada uno de los trabajadores. Por lo general las organizaciones tienen bien definidos sus valores y estos suelen darnos una idea de que es importante para la organización estos valores son pocos y precisos y se conocen como valores organizacionales o en el caso de las instituciones públicas como es el caso de la presente investigación, son conocidos como valores institucionales. A raíz de los valores planteados las organizaciones serán capaces de funcionar eficazmente, siempre y cuando estos valores sean compartidos por todos sus trabajadores. En ese sentido Gareth (2009) sostuvo que los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas deben fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares apropiados de conducta organizacional que deben observar los miembros para lograr esas metas (p. 416). Mientras tanto Amaru (2009) refirió que los valores son la parte más íntima de la cultura organizacional y son estos los que forjan las creencias, prejuicios, ideología y todas las actitudes y juicios que comparten las personas que laboran en una organización respecto de cualquier elemento interno o externo (p.300).

Por otro lado Hellriegel, Jackson y Slocum (2008) hicieron referencia que el valor es la creencia de la organización en referencia a lo que es o no apropiado y orienta en los trabajadores sus acciones y comportamiento en el cumplimiento de alcanzar la meta planteada por la organización (p. 265). Entonces los valores vienen a formar una parte imprescindible dentro de la cultura en las organizaciones, estableciendo los límites enmarcando las conductas de sus trabajadores, influyendo a su vez en el actuar dentro del plano organizacional como en el plano personal ya que si los trabajadores asimilan y concientizan y rigen su conducta en base a cada uno de estos valores, su conducta fuera de la organización deberán estar alineados también a ellos. Por ejemplo en el caso del Ministerio del Ambiente uno de sus valores institucionales es la conciencia ambiental, es cual es aplicado por el trabajador tanto dentro como fuera de la institución. Por esa razón, los valores en la cultura organizacional son sumamente importantes debido a que rigen el actuar de los trabajadores durante el desarrollo de sus funciones del día a día y su correcto desenvolvimiento en la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización. Es así que Munch (2007) refirió que la filosofía de la empresa radica en la existencia y permanencia de una serie de valores que le permiten orientar sus acciones hacia el bien común (p. 246). Las personas que laboran en la institución, interactúan compartiendo diversos valores creando sentimientos de identidad hacia la institución, debido a que el proyecto está bajo la administración del Ministerio de Ambiente, el personal que labora en el proyecto debe inculcar los valores institucionales del Ministerio los cuales reflejan el espíritu de la cultura organizacional de la institución tales como conciencia, sinergia, Ética, Innovación y vocación de servicio.

Señalando que la conciencia ambiental es el entendimiento que se tiene del impacto de los seres humanos en el entorno, entendiendo que nuestras acciones diarias influyen en el medio ambiente, y son estas acciones que si no las corregimos vienen afectando el futuro del ambiente que nos rodea, por dicha razón debemos tener una conciencia ambiental la

cual deben ser educada a todos los miembros del proyecto y en todos los niveles de la organización y de la sociedad en todo momento en todo lugar. Bajo la premisa de educar para poder concientizar. Todas las personas dentro y fuera de la organización debemos entender que la conciencia ambiental se refiere a conocer el ambiente que nos rodea y el impacto que tienen las personas en el entorno, entendiendo así que debemos cuidarlo, en función de poder conservarlo para las próximas generaciones, mientras que la sinergia es la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al cual se podría conseguir con la suma de un efecto individual, considerando que la sinergia, hace referencia a la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto. Bajo la premisa que dos elementos que se unen y generan sinergias ofrecen un resultado que maximiza las cualidades de cada uno de los elementos. Por esta razón en el trabajo en equipo la suma del esfuerzo de más de un elemento generaría un resultado mayor, tomando en cuenta que se busca la unión de dos o más personas para luchar por una misma causa.

La innovación busca convertir ideas creativas en productos, procesos o servicios exitosos en los mercados. Usualmente cuando uno se refiere a innovación se da una idea de innovaciones tecnológicas pero existe también las innovaciones “no tecnológicas” que son las que priman en este caso a la institución producto de la presente investigación. En este caso consiste en nuevas formas de organización o gestión. Para ser verdaderamente innovadora, una organización no sólo debe ser creativa, sino también ser capaz de implementar exitosamente esas ideas creativas; v) la vocación de servicio, se refiere al acto y consecuencia de servir, es decir estar predispuesto a estar a disposición de alguien, que es lo que debe primar en cualquier institución pública ya que nos valemos del servicio a la comunidad y al ciudadano, más aun estando en el presente año 2017, nombrado como el año de la buena atención al ciudadano.

Finalmente la ética, se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana, determina cómo deben actuar los miembros de una

organización dentro y fuera de esta. Es así que las organizaciones requieren contar con un código de ética el cual plasma las expectativas que la organización desea y espera del comportamiento de cada uno de sus trabajadores mientras están trabajando. En el caso de todas las instituciones públicas, la ética de los trabajadores está conducida por el código de ética de la función pública señalado bajo la Ley N° 27815, la cual señala y los principios, deberes y obligaciones que rigen el comportamiento de todos los trabajadores de la institución, en el desarrollo de la función pública al servicio de la nación, con el fin de obtener una mayor transparencia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones. El código de ética del funcionario público es el conjunto de principios, deberes y prohibiciones éticas que rigen para los trabajadores del estado, tomándose en consideración que la principal función pública que tiene aquellos que laboran en el estado es el de servir a la ciudadanía.

El código de ética se caracteriza por a) ser un documento visible que rige el actuar de los trabajadores, b) ayuda a transmitir a todos los trabajadores lo que la organización considera sobre las cuestiones éticas, c) ayuda a señalar con claridad los principios éticos señalando los actos éticos y castigando lo no éticos. Robbins (2010) refirió que una cultura organizacional que tiene más posibilidades de establecer estándares éticos elevados es aquella que es más tolerante ante los riesgos, poco tolerante ante la agresividad y se enfoca tanto en medios como en resultados (p. 53). Mientras que Bateman (2009) sostuvo que el objetivo de la ética es identificar tanto las reglas que deben regir el comportamiento de los trabajadores en la organización, siendo las decisiones éticas conducidas por los valores presentes en cada persona. Los valores son principios de conducta, como ser cuidadoso, honesto, ser fiel a las promesas, buscar la excelencia, la lealtad, la justicia, actuar con integridad, respetar a los otros o ser un ciudadano responsable (p.168). La ética es el conjunto de normas y procedimientos que regulan el comportamiento de los trabajadores en el interior de la organización

Indicador 2: Acuerdo

Se refiere cuando los miembros de la organización son capaces de plantear soluciones ante posibles conflictos y son capaces de llegar a consensos y acuerdos beneficiosos para ambas partes, muchas veces implicando un nivel de acuerdo tácito. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que los acuerdos facilitan el diálogo entre las personas y el análisis de diversas perspectivas cuando surgen problemas o cuestiones difíciles de resolver (p.108).

Indicador 3: Coordinación e integración

Se refiere a los diferentes grupos de personas en la organización y áreas dentro de esta, con la capacidad de trabajar conjuntamente hacia un mismo fin, para cumplir eficientemente con los objetivos planteados por la organización. Denison (2000) citado en Velasco (2015) sostuvo que la coordinación e integración se da cuando los empleados comprenden el impacto que tiene su trabajo y el de otros en la organización y son capaces de trabajar en conjunto para lograr sus objetivos (p.108).

Dimensión 3: Adaptabilidad

En las organizaciones genera muchos beneficios pero en ocasiones las organizaciones muy integradas podrían dificultar procesos para cambio y adaptación de nuevos enfoques planteados por la organización, la integración interna y adaptación externa suelen ser algo difíciles de compatibilizar, pero es necesarias para lograr organizaciones efectivas; Wieland (2015) refirió que la adaptabilidad se centra en la capacidad de la organización para lograr un cambio interno en respuesta a las condiciones externas. Las organizaciones logran adaptarse al cambio, comprender las necesidades del cliente y aprender de la situación (p.11); las organizaciones con el poder de adaptarse ven a sus clientes como guía a seguir asumiendo riesgos, corrigiendo errores en el camino en base a los objetivos planteados; para poder medir el nivel de adaptabilidad del personal en la organización

Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que la adaptabilidad se relaciona con la capacidad que tiene la organización para percibir y responder al entorno externo y a los clientes internos, reestructurando e institucionalizando un conjunto de comportamientos y procesos que permitan adaptarse (p.109). Denison et al. (2012) citado en Gómez, Bray y Guillermo (2012) refirió que las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores. Tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio y mejoran permanentemente su capacidad para generar y entregar valor a sus clientes (p.23). La adaptabilidad es crucial para fomentar la creatividad, el trabajo en equipo y la innovación. Denison propuso como indicadores, la orientación al cambio, orientación a la población y aprendizaje organizativo

Indicador 1: Orientación al cambio

Se refiere cuando la organización es capaz de crear espacio nuevos de cambio adecuándose al entorno de la organización reaccionando a las dificultades que el futuro les pueda traer. Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que la creación de cambio es cuando las organizaciones que desean mejorar su desempeño aceptan nuevas ideas, están dispuestas a probar nuevas formas de hacer las cosas y al mismo tiempo están preparándose para el futuro (p.109).

Indicador 2: Orientación a la población

En el caso de la instituciones públicas nos debemos a la ciudadanía quienes pasan a ser los clientes, en la caso del Proyecto producto de la presente investigación, la población viene a ser su público beneficiario del proyecto.

Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que el enfoque al cliente en este caso población, es cuando las personas que laboran en la organización reconocen la necesidad de atender a la población, tanto internos como externos, buscando nuevas y mejores formas para satisfacer sus expectativas de la comunidad (p.109).

Indicador 3: Aprendizaje organizativo

Se refiere a la organización cuando interpreta y transforma las señales del entorno que los rodea y las transforma en oportunidades que alienten la innovación, obteniendo conocimiento y un mayor desarrollo de capacidades. Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que el aprendizaje organizacional está relacionado a los conocimientos que se obtienen de los éxitos y fracasos, tomar riesgos e innovar, así como la oportunidad para aprender y mejorar (p. 109)

Dimensión 4: Misión

Se refiere a uno de los elementos más importantes dentro de una organización debido a que necesitan una guía a donde dirigirse, las organizaciones con éxito cuentan con una dirección bien establecida que marca y dirige las metas que la organización se ha planteado, así como los objetivos que tiene previsto cumplir, en base a una visión clara y precisa de hacia dónde desea llegar o alcanzar la organización en el futuro. Para lo cual se requiere contar con un fuerte liderazgo por los directivos de la organización para construir una visión de futuro de la organización y construir los cimientos de una cultura organizacional fuerte. Wieland (2015) refirió que la misión de una organización se focaliza en el propósito de los objetivos y visión del futuro al que desea llegar la organización, las organizaciones buscan ser cada vez más eficientes y cumplir con su misión así como sus objetivos y visión identificando así la dirección a la cual la organización se dirige (p.11). Donde la misión del Proyecto objeto de estudio es implementar el Parque, bajo un concepto de arquitectura sostenible, ecoeficiente y resiliente asegurando la sostenibilidad del proyecto en tiempo, desde el punto de vista económico y social.

Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que la misión, la cual proporciona propósito y significado mediante la definición de una función social, provee de claridad y dirección a los miembros de la organización y una orientación a largo plazo (p.109). Para poder medir el nivel de misión del

personal en la organización Denison propuso como indicadores, la dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

Indicador 1: Dirección y propósitos estratégicos

Se entiende que la organización debe contar con estrategias claras debiendo expresar el propósito de la organización, mostrando la manera en que todas las personas que laboran en la organización contribuyendo al desarrollo de la misma. Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que: la dirección e intención estratégica se refiere al establecimiento y priorización de las estrategias que permitan el logro de la visión (p.110).

Indicador 2: Metas y objetivos

Se entiende a la misión, la visión y la estrategia para alinearlas entre sí, alineando metas y objetivos de la organización para facilitar que cada persona que labora en la organización precise claramente su trabajo. Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que las metas y objetivos ayudan a los empleados en sus actividades diarias, éstas deben de ser claras y estar relacionadas con la misión, visión y estrategia (p.110)

Indicador 3: Visión

Se refiere a cuando la organización cuenta con una imagen compartida sobre la manera en que desea ser recordada y reconocida en el futuro, en base a los valores que comparten las personas que laboran en la organización que sirven como guía para los miembros y directivos de la organización. Denison (2000) citado en Velasco (2015) refirió que la visión es lo que quiere lograr a ser la organización y ésta debe ser compartida, debe generar entusiasmo y motivación entre los miembros del grupo (p.110). La visión del proyecto al 2025 es convertirse como un espacio promotor del desarrollo de actividades de conservación del patrimonio natural y cultural

1.3 Justificación

Justificación teórica

La presente investigación, se ha visto justificado teóricamente, debido a soporta el marco teórico, en base a teorías de diferentes autores en relación a la variable de estudio de la cultura organizacional, así como para las dimensiones de esta. La investigación reafirma el conocimiento de la importancia de la cultura organizacional para las organizaciones y ha permitido identificar la cultura organizacional en el proyecto objeto de la presente investigación y la importancia de los valores institucionales y el código de ética en los trabajadores que laboran en el proyecto.

Justificación practica

El presente trabajo busco identificar la cultura organizacional como el conjunto de creencias, hábitos, ética y valores, de todos los trabajadores involucrados en Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, el cual debe estar vinculado a las políticas y cultura organizacional del Ministerio del Ambiente, debido a que durante la ejecución del proyecto, se ejecutan gestiones que involucran principios de equidad, ecoeficiencia, política ambiental, contribuyendo a un desarrollo sostenible en su área de influencia. En ese sentido los resultados de la presente investigación, han permitido identificar el nivel de la cultura organizacional en los trabajadores que laboran en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, tanto en las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión; aportando elementos necesarios para su análisis que ayudaran a contribuir en las acciones de reforzamiento de la cultura organizacional, permitiendo identificar aquellos indicadores en los que la institución deberá poner mayor énfasis en el reforzamiento, mejorando así el trabajo del personal en el proyecto.

Justificación metodológica

La presente investigación ha sido de tipo cuantitativo, aplicándose como instrumento el cuestionario para identificar la cultura organizacional en los trabajadores del proyecto, analizándose los resultados mediante una

estadística descriptiva, con un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Finalmente de acuerdo a los datos recogidos y analizados se ha podido reafirmar la teoría de la importancia de la cultura organizacional en las instituciones, dando lugar a conclusiones y recomendaciones para mejorar la cultura organizacional en el proyecto.

Justificación epistemológica

La disciplina filosófica que estudia la teoría del conocimiento científico, es lo que se conoce como epistemología que se ocupa del origen, trascendencia y finalidad del conocimiento. Dentro de un marco epistemológico, para la definición del concepto de Cultura Organizacional se lleva a cabo un estudio de carácter teórico con el fin de validar y/o actualizar avances en el conocimiento del tema a investigar.

Para Katz (2011), la palabra “epistemología” deriva del griego, episteme, “conocimiento” y logos “teoría”. Se la considera una disciplina que se ocupa de estudiar los métodos que se emplean para alcanzar el conocimiento científico y las formas de validar dicho conocimiento. Mientras que Méndez (2006), refirió que siguen encontrando su fundamento en la aplicación de modelos inspirados en las teorías organizacionales, en las que predomina la aplicación de autores conocidos como clásicos de la administración: Taylor y Fayol, además del modelo burocrático planteado por Max Weber. El enfoque de las relaciones humanas, teoría de sistemas y la contingencia, si bien persisten en algunas organizaciones, no se han generalizado por su aplicación con la misma intensidad que los primeros (pp. 15 – 16).

La presente investigación es un aporte al conocimiento ya que tomó en cuenta el estudio de las teorías de la variable, reafirmando el conocimiento y la teoría referente a la cultura organizacional, la cual agrupa varios campos del conocimiento, entre ellas la de la administración pública objeto del presente estudio. Adaptando y adecuando la administración en el estado como función de planificar, diseñar e implementar un sistema

eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y el alcance de las metas planteadas, en base a los valores institucionales planteados en la organización.

1.4 Problema

Planeamiento del problema

A nivel mundial la cultura en las organizaciones ha ido cambiando constantemente desde los años ochenta donde se empezó a intensificar las diferencias entre las organizaciones de oriente y occidente, dando inicio a diferentes investigaciones hasta la actualidad. Tomando en cuenta que la cultura organizacional es la base principal para un adecuado clima organizacional y un eficiente desempeño laboral de sus trabajadores, la investigación de la cultura y la percepción de esta por los trabajadores de la organización ha formado a ser parte importante en toda organización tanto pública como privada, a pesar de que la teoría encontrada es básicamente referida a la empresa privada, sin percatarse que muchas veces la institución pública cuenta con las mismas problemas, quizás una de las principales diferencias es que en la institución pública estamos enfocados a satisfacer las necesidades de la comunidad, tomando a la población como nuestro cliente, por dicha razón la cultura que nos rige debe de estar enfocada hacia ese objetivo primordial. Denison (1996) refirió que en base al clima organizacional y la cultura organizacional que las insuficiencias de un enfoque se han convertido en las justificaciones del otro (p. 6). Es así que diversos investigadores han propagado la idea de que el clima organizacional es la manifestación de la cultura organizacional tales como Hatch, 1993; Reichers y Schneider, 1990; Schein, 1984.

Es así que el proyecto el cual es administrado por el Ministerio del Ambiente debe alinear sus objetivos, misión y visión a los del Ministerio y debe tomar como suyos los valores institucionales que rigen el actuar de todos los servidores públicos del Ministerio del Ambiente, entre los que

se encuentra el código de ética el cual rige a todas las instituciones públicas en el Perú. De esta manera tomando en cuenta que cuando una organización va creciendo en el tiempo se van creando subculturas y grupo de personas que dejan de percibir la cultura organizacional, es importante evaluar que tan involucrado se encuentra el personal con la institución y el proyecto así como su nivel de consistencia, adaptabilidad y misión que son los elementos de la cultura que hemos tomado como base para el presente estudio los cuales ayudaran a alcanzar la visión y objetivos del proyecto.

Problema general

¿Cuál es el nivel de percepción de la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es el nivel de percepción del involucramiento de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es el nivel de percepción de consistencia de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es el nivel de percepción de adaptabilidad de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Problema específico 4

¿Cuál es el nivel de percepción de misión de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

1.5 Objetivo general

Identificar el nivel de la Cultura Organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Identificar el nivel de involucramiento de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

Objetivo específico 2

Identificar el nivel de consistencia de trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Objetivo específico 3

Identificar el nivel de adaptabilidad de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Objetivo específico 4

Identificar el nivel de misión de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

II. Marco Metodológico

.

2.1 Variables

Variable Cultura Organizacional

Definición Conceptual

Según del Modelo de Cultura de Denison, la cultura organizacional son los valores, creencias, principios, actitudes, hábitos, normas y prácticas que son compartidas por todo el personal de una organización que influye en su comportamiento dentro de ella. La cultura organizacional es la base más importante de una organización, el ADN de toda organización y que las personas que laboran en ella van tomando como suyos durante su labor diaria, tanto al momento de interactuar internamente con otras áreas o grupo de personas dentro de la organización. Denison (2000) refirió que la cultura organizacional genera aportaciones a la organización en cuanto a los valores institucionales, principios y creencias que van a servir a los directivos de cada organización para medir el comportamiento o practicas del personal que ayudaran a reforzar los valores, creencias y supuestos básicos con los que cuenta la organización (p.102). Muchas organizaciones cuentan con símbolos o lemas que nos ayudan a darnos una idea general de lo que su cultura representa. Denison (2000) sostuvo que las organizaciones efectivas encuentran la forma de resolver las contradicciones dinámicas de la cultura organizacional en el enfoque interno y el enfoque externo, sin caer en el simple intercambio (p.357).

Definición operacional

Tomando como base el modelo de Denison, se ha operacionalizado la variable de cultura organizacional mediante las siguientes dimensiones tales como involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

2.2 Operacionalización de variables

Variable: Cultura organizacional

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable: Cultura Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas de medición	Nivel o rango
Involucramiento	- Empowerment	- 1, 2, 3, 4, 5	1: Totalmente en desacuerdo	Bueno (222-300)
	- Trabajo en equipo	- 6, 7, 8, 9,10		
	- Desarrollo de capacidades.	- 11, 12, 13, 14, 15		
Consistencia	- Valores institucionales	- 16, 17, 18, 19, 20	2: En desacuerdo	Moderado (141-221)
	- Acuerdo	- 21, 22, 23, 24, 25		
	- Coordinación e integración	- 26, 27, 28, 29, 30		
Adaptabilidad	- Orientación al cambio	- 31, 32, 33, 34, 35	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderado (141-221)
	- Orientación a la población	- 36, 37, 38, 39, 40		
	- Aprendizaje organizativo	- 41, 42, 43, 44, 45		
Misión	- Dirección y propósito estratégico	- 46, 47, 48, 49, 50	4: De acuerdo	Bajo (60-140)
	- Metas y objetivos	- 51, 52, 53, 54, 55		
	- Visión.	- 56, 57, 58, 59, 60		

Fuente: Denison (2000)

2.3 Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo debido a que tiene como objetivo identificar el nivel de la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi. Hernández, Fernández, y Baptista (2014) refirió que: El enfoque cuantitativo está basado en una secuencia debido a ser representado mediante los procesos que pueden ser probatorios. Es decir cada una de las etapas continúa una después e otra de una manera rígida. Una idea se va delimitando derivándose en preguntas y objetivos, construyéndose un marco teórico, delimitándose variables que desean ser probadas, medidas y analizadas mediante la estadística finalizando la investigación con conclusiones (pp. 4-5).

Sánchez (1996) refirió que el método descriptivo busca observar un fenómeno y estudiarlo en su forma más cotidiana, por dicha razón existe la posibilidad de contar con un control sobre las variables, por dicha razón la validez del método es interno y discutible (p. 32). Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) refirieron que una investigación de modelo descriptivo, describe características de las personas, procesos o fenómenos, bajo el análisis de recoger información y someterlas a un análisis sobre las variables de investigación (p.92). Durante la presente investigación la variable cultura organizacional ha sido enfocada bajo el nivel de percepción de los trabajadores del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi.

2.4 Tipos de Estudio

La presente investigación está enmarcada dentro del tipo de investigación básica, la cual conlleva a la búsqueda de nuevos conocimientos, no contando en dicha investigación con objetivos prácticos específicos. Sánchez (1996) refirió que la investigación básica busca recabar información en un tiempo real con el fin de obtener conocimiento científico con el objeto de entender o descubrir nuevos principios (p.33).

2.5 Diseño

La presente investigación se trabajó con un diseño no experimental, transversal, descriptivo. Entendiéndose como no experimental debido a que no se ha modificado o manipulado la variable de estudio y es de diseño transversal, porque los datos se recogieron en un solo momento, de manera que la variable es medida en un momento determinado; bajo este diseño de investigación se estudian a todos los trabajadores del proyecto, en un mismo momento dado, es descriptiva porque por su carácter su objetivo principal es la descripción de los sucesos, especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifestaron que una investigación de modelo descriptivo,

describe características de las personas, procesos o fenómenos, bajo el análisis de recoger información y someterlas a un análisis sobre las variables de investigación (p.92).

Epiquién y Diestra (2013) refirieron que la aplicación de un diseño no experimental es utilizada cuando se realiza una investigación donde solo se observa el fenómeno sin habiendo manipulado ninguna de sus variables (p. 49); por otro lado la investigación es de diseño transversal cuando se estudian todas la variables de manera simultánea en un solo corte en el tiempo (p. 27). Hernández, Fernández, y Baptista (2014) refirieron que el diseño de investigación empleado es no experimental, ya que este diseño de investigación consiste en “observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos (p.149).

2.6 Población.

La población está constituida por 52 personas que laboran en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, ubicados entre sus dos sedes de San Isidro y Ancón, considerándose al personal que labora bajo la modalidad de contratación del Régimen del Decreto Legislativo 1057 (Contrato de Administración de Servicios - CAS) Decreto Legislativo 276, Decreto Legislativo 728, por contratación de servicios y practicantes. Debido a que la población de estudio es pequeña se ha considerado tomar a toda la población para la investigación, denominándose así como población censal.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Durante el desarrollo de la investigación fue utilizada como técnica la encuesta, debido a ser una técnica confiable y muy utilizada durante una investigación, debido a que mediante esta se logra registrar con veracidad la problemática a ser estudiada, debido a que son las propias personas que

laboran en el proyecto a investigar, las que emiten la información a ser analizada.

Sánchez y Reyes (2015) refirieron que la técnica de la encuesta es utilizada cuando se realiza una investigación basada en la observación en la cual se recaba información mediante cuestionarios diseñados para no modificar el entorno y mantener control del proceso que se pretende observar. Mientras que Méndez (2008) indicó que la encuesta permite conocer el punto de vista del encuestado el cual es producto de la investigación, siendo su opinión subjetiva por lo cual el investigador deberá tener en cuenta este punto al momento de la investigación (p.252).

Instrumento

El instrumento utilizado para medir el nivel de la variable cultura organizacional en la presente investigación fue el cuestionario de Denison Organizational Culture Survey adaptado por Carlos Martínez, tomando como base la adaptación al español realizada por Bonavia, Prado y García-Hernández (2010), Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, el instrumento pasó por una validación de juez experto. El cuestionario está estructurado en la escala de Likert conformada por 60 preguntas, que identifican 12 tipos culturales, agrupados en 04 dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad, misión; asignándole 15 preguntas para cada una de las dimensiones. Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) refirieron que este instrumento demostró su influencia para medir la cultura organizacional y demostró su influencia para aumentar la efectividad organizacional. En cuanto a la escala de Likert, se utilizó las siguientes escalas como opción múltiple.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

La Escala tipo Likert

Es parte del cuestionario y una de las más utilizadas en ellas durante las investigaciones y aplicación de encuestas, es de gran utilidad debido a que en la respuesta de cada pregunta se detalla el nivel de acuerdo o desacuerdo del encuestado, en este caso del trabajador del proyecto, es así que cada respuesta de la escala de Likert viene a convertirse en una declaración que realiza el encuestado durante la resolución del cuestionario con el fin de evaluar su criterio y opinión subjetiva.

El instrumento consta de una primera parte haciendo referencia al objeto del estudio e instrucciones para desarrollar y responder cada pregunta y posteriormente cuenta con una segunda parte en referencia al cuerpo principal del instrumento, con cada una de las preguntas a ser contestadas por cada trabajador del proyecto, mediante la alternativa múltiple.

Ficha Técnica del Instrumento

Variable	: Cultura organizacional
Técnica	: Encuesta
Instrumento	: Cuestionario
Autor	: Denison
Año	: 2000
Ámbito de Aplicación	: Personal que labora en las dos sedes del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi.
Forma de Administración	: Individual
Adaptación	: Cuestionario Denison Organizational Culture Survey adaptado por Carlos Martínez.
Preguntas Adaptadas	: 26 preguntas

N°	DECIA	DICE
06	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de este proyecto
09	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de este proyecto
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del proyecto
12	Las capacidades de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente	Las capacidades de los futuros jefes en el grupo se mejoran constantemente.
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan	Los jefes y directores practican lo que pregonan
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	Existe un conjunto de valores institucionales claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	Ignorar los valores institucionales esenciales te ocasionará problemas
22	Este grupo tiene una cultura “fuerte”	Este proyecto tiene una cultura organizacional “fuerte”
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	Las personas de diferentes grupos de este proyecto tienen una perspectiva común
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	Es sencillo coordinar proyectos o tareas entre los diferentes grupos de este proyecto
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	Trabajar con alguien de otro grupo de este proyecto es como trabajar con alguien de otro proyecto
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos del proyecto
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	Los diferentes grupos de este proyecto cooperan a menudo para introducir cambios
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	Los comentarios y recomendaciones de los beneficiarios del proyecto conducen a menudo a introducir cambios
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	La información sobre los beneficiarios del proyecto influye en nuestras decisiones
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los beneficiarios del proyecto
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los beneficiarios del proyecto
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	Este proyecto tiene una orientación a largo plazo.
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otros proyectos
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	Este proyecto tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	Este proyecto tiene una clara estrategia de cara al futuro.
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	La orientación estratégica de este proyecto no me resulta clara
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	Los jefes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	Las personas de este proyecto comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	Tenemos una visión compartida de cómo será este proyecto en el futuro
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	Los jefes y directores tienen una perspectiva a largo plazo

Validez de Instrumento de Cultura Organizacional

El cuestionario seleccionado es un instrumento validado por la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, el cual registra en el documento del instrumento como fecha de recepción: febrero 2010 y aceptación: Julio 2010. Pero debido a que algunos términos tuvieron que ser adecuados para ser utilizados en la presente investigación de la cultura organización en el proyecto.

Por lo cual, se tuvo que recurrir a la validación de contenido del instrumento mediante el juicio de expertos cuyos formatos se adjuntan, quienes revisaron el instrumento. Hernández (2010), sostuvo que la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir (p. 201)

Confiabilidad del Instrumento.

La confiabilidad es el grado en que un instrumento determinado genera resultados consistentes y coherentes al aplicarse el instrumento repetidas veces a los mismos sujetos. Hernández (2010), sostuvo que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (p. 200)

La presente investigación ha utilizado el método de consistencia interna basado en el coeficiente de Alfa de Cronbach permitiendo estimar la confiabilidad del instrumento, obteniéndose un resultado de confiabilidad con coeficiente de 0.917, es decir la confiabilidad del instrumento es aceptable. Para determinar la confiabilidad del cuestionario, primero se fijó una muestra piloto de 15 servidores públicos del Ministerio del Ambiente con características similares a la población del estudio a quienes se les aplicó el cuestionario con el propósito de establecer el grado de confiabilidad.

Tabla 3
Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento adaptado que mide la variable de cultura organizacional

Estadísticas de fiabilidad de la Prueba Piloto	
Alfa de Cronbach	N° de Elementos
0,917	15

2.8 Métodos de análisis de datos

El análisis procedió a realizarse luego de la aplicación del cuestionario a total de la población de estudio conformada las 52 personas que laboran en el proyecto, realizándose luego un análisis de estadística descriptiva, presentándose los resultados mediante, frecuencias, porcentajes, porcentajes acumulados y diagrama de barras de nivel tridimensional para su interpretación

2.9 Aspectos éticos

Para la presente investigación fueron considerados los aspectos éticos que son fundamentales. La investigación conto con la aprobación del personal involucrado y de la dirección ejecutiva del proyecto. Las encuestas se realizaron de forma anónima para garantizar la veracidad de las respuestas, sin juzgar si estas fueron acertadas o no, así como en la aplicación del instrumento se garantizó la total confidencialidad.

III. Resultados

3.1 Resultados Descriptivos

Resultado de la Variable Cultura Organizacional

Luego de realizada la presente investigación y de realizada la matriz de operacionalización en la cual se estable la variable de estudio, se evaluaron los resultados obtenidos luego de aplicado el cuestionario, los cuales se muestran a continuación

Tabla 4

Frecuencias de la variable cultura organizacional (agrupado)

Nivel de percepción de la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017 (agrupado)

V1 Cultura Organizacional (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	34,6	34,6	34,6
	Moderado	18	34,6	34,6	69,2
	Bueno	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

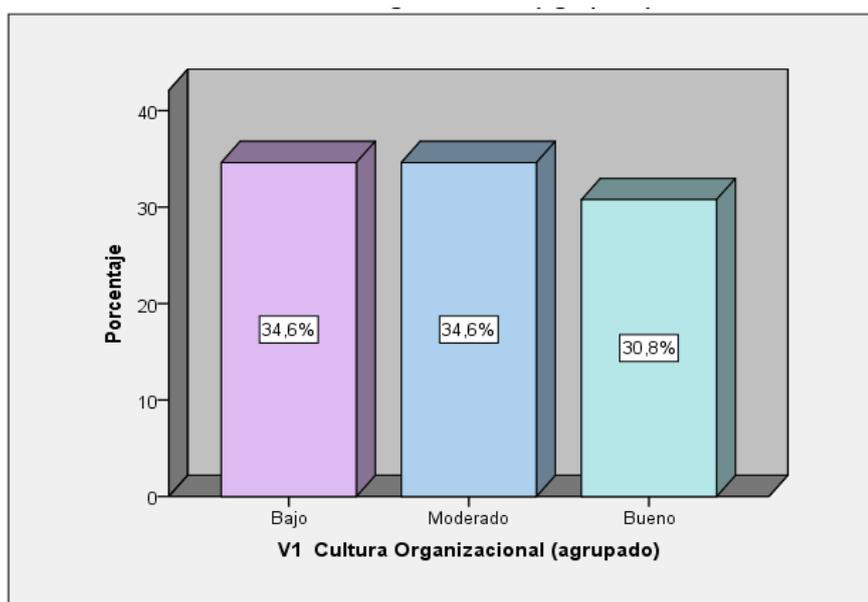


Figura 6: Diagrama de barras de la variable Cultura Organizacional Nivel de la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima (2017).

En la tabla 4 y en la figura 6 se observó que el 34.6% de los encuestados, menciona tener una cultura organizacional de nivel moderado, mientras que 34.6% afirma que su nivel de cultura organizacional es de nivel bajo y el 30.8% indica que existe un nivel bueno de cultura organizacional en los trabajadores en el proyecto.

Resultado de las dimensiones de cultura organizacional

De acuerdo a la investigación se buscó identificar el nivel de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión del personal que labora en el proyecto, clasificándolos mediante el nivel de bueno, moderado y bajo, analizando la respuesta del cuestionario de manera porcentual, acumulativa y mediante diagrama de barras. Es así que mediante las tablas N°4, 5, 6 y 7 se muestra los datos estadísticos

Tabla 5.

Frecuencias de la dimensión involucramiento (agrupado)

D1V1 Involucramiento (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	40,4	40,4	40,4
	Moderado	22	42,3	42,3	82,7
	Bueno	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

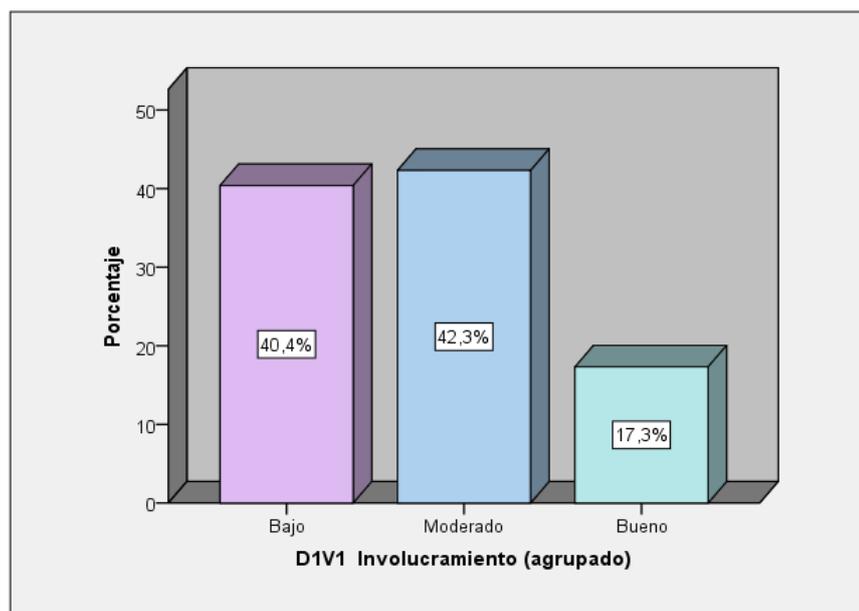


Figura 7: Niveles de la dimensión involucramiento de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

En la tabla 5 y en la figura 7 se observó que el 42.3% de los encuestados, menciona tener un involucramiento de nivel moderado, mientras que 40.4% afirma que su nivel de involucramiento es de nivel bajo y el 17.3% indica que existe un nivel bueno de involucramiento de los trabajadores en el proyecto.

Tabla 6.

Frecuencias de la dimensión consistencia (agrupado)

D2V1 Consistencia (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	26,9	26,9	26,9
	Moderado	29	55,8	55,8	82,7
	Bueno	9	17,3	17,3	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

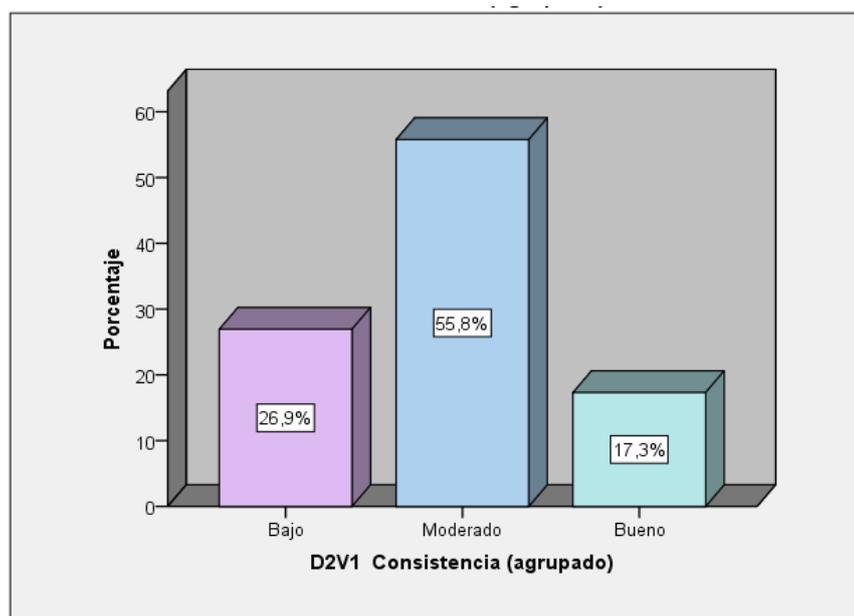


Figura 8: Niveles de la dimensión consistencia de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

En la tabla 6 y en la figura 8 se observó que el 55.8% de los encuestados, menciona tener una consistencia de nivel moderado, mientras que 26.9% afirma que su nivel de consistencia es de nivel bajo y el 17.3% indica que existe un nivel bueno de consistencia de los trabajadores en el proyecto

Tabla 7

Frecuencias de la dimensión adaptabilidad (agrupado)

D3V1 Adaptabilidad (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	17	32,7	32,7	32,7
	Moderado	19	36,5	36,5	69,2
	Bueno	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

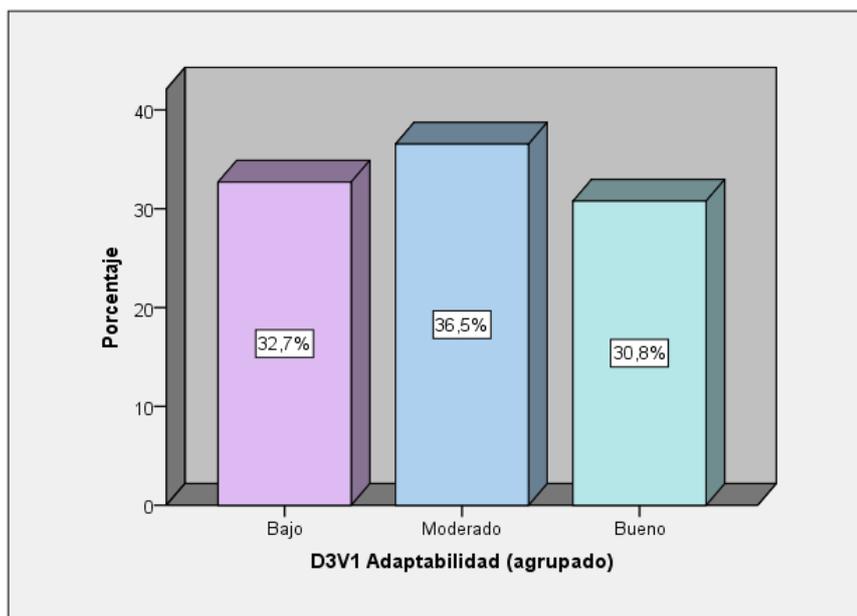


Figura 9: Niveles de la dimensión adaptabilidad de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

En la tabla 7 y en la figura 9 se observó que el 36.5% de los encuestados, menciona tener una adaptabilidad de nivel moderado, mientras que 32.7% afirma que su nivel de adaptabilidad es de nivel bajo y el 30.8% indica que existe un nivel bueno de adaptabilidad de los trabajadores en el proyecto

Tabla 8
Frecuencias de la dimensión misión (agrupado)

D4V1 Misión (agrupado)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	19	36,5	36,5	36,5
	Moderado	23	44,2	44,2	80,8
	Bueno	10	19,2	19,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

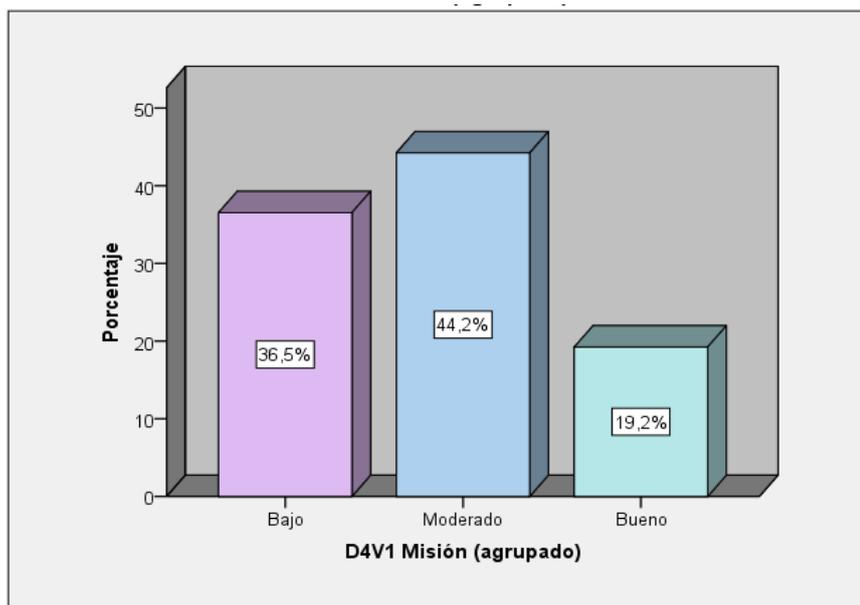


Figura 10: Niveles de la dimensión misión de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

En la tabla 8 y en la figura 10 se observó que el 44.2% de los encuestados, menciona tener una misión de nivel moderado, mientras que 36.5% afirma que su nivel de misión es de nivel bajo y el 19.2% indica que existe un nivel bueno de misión de los trabajadores en el proyecto.

IV. Discusión.

En el presente trabajo de investigación, se investigó la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017, después de revisar los antecedentes, marco teórico y resultados luego de aplicado el instrumento se puede llegar a las siguientes conclusiones como parte de la discusión de la presente tesis.

En la investigación titulada “Las culturas organizacionales heterogéneas: El Caso AFIP” para optar el grado académico de Maestro en Administración Pública de la escuela de posgrado de la Universidad de Buenos Aires, el autor concluyó que en esta institución los valores institucionales influyen considerablemente en el personal, debido a que en la organización luego de una investigación se decidió movilizar a su personal en función de la identificación que cada personal tenía con los valores institucionales, identificando así la importancia para la institución de los valores, coincidiendo con el marco presentado en la presente investigación en la cual, se considera a los valores institucionales como uno de los pilares más importantes para el Ministerio del Ambiente y por ende para el proyecto producto de la presente investigación, expresados en la conciencia ambiental, la ética y la vocación de servicio que debe ser compartida por todos las personas que laboran en la organización.

En la investigación titulada “Reordenamiento Organizacional y Funcional de la Dirección General de Recursos Humanos, basado en la Gestión Pública por Resultados” para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública por Resultados de la escuela de Posgrado de la Universidad de Buenos Aires, el autor concluyo que la organización no aplicó la Gestión por resultados, porque no planificó por objetivos ni resultados, que a su vez, tampoco contó con una metodología de medición cuantificable que nos permitió observar y/o medir cuantitativamente el desempeño, identificándose así que dentro de la administración pública tanto en el Perú como en el extranjero, los objetivos institucionales tiene como base el presupuesto por resultado, es decir el presupuesto público que se le proporciona a cada organización, debe ser gastado eficientemente y medido en función a los objetivos logrados planteados por la misma organización con el fin de que el presupuesto sea gastado de la manera

más eficiente y eficaz posible en beneficio de la población y es justamente dentro de los indicadores planteados por Denison, dentro de la dimensión de misión, la organización debe tener claro la misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales forman parte de la cultura organizacional del proyecto y debe ser entendida y compartida por todas las personas que laboran en el proyecto, asegurando así, el poder alcanzar los objetivos que la institución se ha planteado.

En la investigación titulada "Sistema de gestión de la cultura organizacional ambiental para la promoción de valores en correspondencia con los paradigmas de la sostenibilidad en la zona sur de Manabí, para optar el grado académico de Doctor en Administración, de la escuela de posgrado de Ciencias económicas de la Universidad privada Antenor Orrego, el autor concluye que las teorías de la gestión de la cultura organizacional-ambiental, es una definición nueva que aporta a la ciencia, vinculando los términos de cultura, valores y sostenibilidad. Que la palabra cultura se la podría determinar como sinónimo de valores ya que constituyen factores sociales que emergen en cada una de las personas, analizando esta investigación se aprecia nuevamente la importancia de los valores dentro una cultura organizacional, en la cual se busca la sinergia entre la cultura organizacional y el medio ambiente una definición nueva, pero que va acorde al presente trabajo de investigación de la cultura organizacional en el proyecto administrado por el Ministerio Ambiental. En ese sentido el cumplimiento de los valores institucionales del proyecto, fortalecen la identidad e integración de los trabajadores del proyecto así como el trabajo de equipo, como el aprendizaje organizativo planteado en el marco teórico de la presente investigación.

El uso del modelo de cultura de Denison para la presente investigación, se considera de relevancia, debido a que los elementos en los que el autor del modelo utiliza para explorar la cultura en las organizaciones, coincide dentro de los rasgos principales de la cultura organizacional en el proyecto, tomando en cuenta que la cultura organizacional se genera a través de las creencias, prácticas, valores institucionales, normas, historia, estructura organizacional, metas objetivas, los cuales son abarcados dentro de los elementos de la cultura que Denison plantea como son el de involucramiento, consistencia, adaptabilidad

y misión, de esta manera al haber aplicado el cuestionario a las personas que laboran en el proyecto se puede analizar el nivel de la cultura organizacional en los trabajadores. Habiéndose considerado también que el cuestionario utilizado ha sido aplicado en diversas instituciones públicas y privadas en diferentes países a nivel mundial y Latinoamérica, siendo este instrumento traducido a diversos idiomas manteniendo su grado de confiabilidad.

Por lo antes expuesto se considera que entre los modelos de cultura analizados en la presente investigación, el modelo de cultura de Denison viene a ser el más idóneo para los objetivos de la presente investigación, pudiéndose identificar el nivel de la cultura organizacional de los trabajadores del proyecto, dado que las dimensiones planteadas en este modelo se ajustan para realizar el análisis del problema e identificar la cultura planteada en los objetivos.

En cuanto a los aspectos de la cultura Robbins (2010) refirió que la cultura organizacional involucra tres aspectos: a) es una percepción, es decir no es algo palpable o que pueda ser visto de manera física, pero las personas que laboran en la organización son capaces de percibirla según la vayan experimentando dentro de la organización; b) es descriptiva, tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta; c) a pesar que las personas que laboran en la organización pueden tener distintas experiencias, o laborar en diferentes niveles dentro de la organización, todas las personas logran describir la cultura de la organización en términos similares, expresándose así que la cultura es un aspecto compartido por todos los trabajadores (p. 46). De esta manera en el desarrollo de esta investigación se encontró similitudes con el concepto de Robbins debido a que a través de la aplicación del instrumento, podemos medir el nivel de percepción de la cultura organizacional en los trabajadores del proyecto, así como identificar y describir la cultura organizacional mediante el marco teórico planteado e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumentos, como también realizar conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar el nivel de percepción de la cultura organizacional en las personas que laboran en el proyecto.

En cuanto a los valores que rigen en una organización, Gareth (2009) sostuvo que los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas deben fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares apropiados de conducta organizacional que deben observar los miembros para lograr esas metas (p. 416) al respecto en el desarrollo de la presente investigación se ha podido evidenciar la importancia de los valores dentro de la cultura organizacional como uno de los pilares principales de la cultura, debido a que forjan creencias, ideologías y juicios que comparten los trabajadores y orientan las acciones y el comportamiento de las personas que laboran en el institución. Tomando en cuenta que los valores organizacionales en el caso de las instituciones públicas son conocidos como valores institucionales

Por otro lado, el código de ética es un instrumento imprescindible para toda organización al momento de crear y fortalecer su cultura organizacional, Bateman (2009) sostuvo que el objetivo de la ética es identificar tanto las reglas que deben regir el comportamiento de los trabajadores en la organización, siendo las decisiones éticas conducidas por los valores presentes en cada persona (p.168). Es así que para todas la instituciones públicas, la ética de los trabajadores esta conducida por el código de ética de la función pública señalado bajo la Ley N° 27815, la cual señala y los principios, deberes y obligaciones que rigen el comportamiento de todos los trabajadores de la institución, en el desarrollo de la función pública al servicio de la nación, razón por la cual, la importancia de darle a la ética un mayor peso dentro de los valores dictados por la institución, debido a que esta no aplica únicamente para una sola institución sino para todas las instituciones del estado, influenciando así en el comportamiento de los trabajadores dentro y fuera de la institución.

V. Conclusiones

Primera

La cultura organizacional es el pilar principal de toda organización pública o privada, debido a que influye en el comportamiento y actitud del personal que labora en ella, generando un sentido de pertenencia a la institución en la cual se labora y ayuda a conocer la historia, costumbres, hábitos, misión, visión objetivos y aquellos valores en los que la organización cree y quiere que sea compartido entre todos sus colaboradores, generando con todo esto la base para un clima organizacional adecuado. Es en ese sentido que luego del análisis realizado se ha podido evidenciar que el 34.6% de los trabajadores cuentan con un nivel de cultura organizacional bajo, de igual manera un 34.6% se encuentra con un nivel moderado, alcanzando solo un 30.8% un nivel de cultura organizacional buena, considerándose así que de los 52 trabajadores del proyecto, 16 trabajadores equivalente a la tercera parte de todo el personal, considera que la cultura organizacional es baja.

Segunda

La cultura organizacional en cuanto a la dimensión de involucramiento, es decir el nivel en el que las personas que laboran en el proyecto se encuentran con iniciativa propia, comprometidas con su propio trabajo e involucradas en el trabajo en equipo y en el desarrollo de capacidades brindadas por la institución, un 40.4% del personal se encuentra con un nivel bajo, mientras que un 42.3% se encuentra con un nivel moderado de involucramiento, considerándose solo al 17.3% del personal involucrado con el proyecto, reflejándose así que las 2/3 partes equivalente a 43 trabajadores de los 52 con los que cuenta el proyecto no se encuentran alineados a la cultura organizacional del proyecto.

Tercera

La cultura organizacional en cuanto a la dimensión de consistencia, es decir el nivel en el que las personas que laboran en el proyecto son conscientes de los valores institucionales en los que la organización cree, en el que los miembros de la organización son capaces de solucionar conflictos llegando a acuerdos en favor de la organización, así como la coordinación de los diferentes grupos de trabajadores y áreas del proyecto son capaces de trabajar conjuntamente en

función de un mismo objetivo, se puede evidenciar luego del análisis realizado que el personal. Dando como resultado que el 55.8% del personal cuenta con un nivel de consistencia moderada, mientras que el 26.9% considera que cuenta con un nivel de consistencia baja, concluyendo que no todo el personal se encuentra concientizado con aquellos valores institucionales, acuerdos y cooperación que la institución espera de su personal, evidenciándose que únicamente el 17.3% del personal que labora en el proyecto cuenta con un nivel de consistencia bueno, debiéndose así reforzar los valores, acuerdos y coordinación entre el personal.

Cuarta

La cultura organizacional en cuanto a la dimensión de adaptabilidad es decir el nivel en el que las personas que laboran en el proyecto se encuentran con el nivel de afrontar nuevos cambio o enfoques en la organización tales como la orientación al cambio en la cual el personal es capaz de afrontar las dificultades en el futuro, el nivel de orientación hacia la población o comunidad que será atendida con la implementación del proyecto, así como el aprendizaje organizativo es decir que el personal es capaz de transformar las dificultades presentadas en oportunidades para innovar y mejorar.

Es en ese sentido luego del análisis se puede evidenciar que el 36.5% del personal tiene un nivel moderado de adaptabilidad, mientras que el 32.7% cuenta con un nivel bajo, es así que un 30.8% de las personas que laboran en el proyecto, cuenta con un nivel de adaptabilidad bueno, lo que expresa que 36 trabajadores de los 52 con los que cuenta el proyecto, no se encuentran debidamente orientados al cambio a las necesidades de la población y al aprendizaje organizativo, lo cual influye considerablemente la cultura organizacional del proyecto.

Quinta

La cultura organizacional en cuanto a la dimensión de misión, es decir el nivel en el que las personas que laboran en el proyecto perciben la dirección hacia donde quiere dirigirse la empresa así como los objetivos estratégicos que se ha planteado, es decir que el personal tiene claro la dirección y propósitos

estratégicos del proyecto, las metas y objetivos alineados entre sí, como contar con la visión del proyecto compartida entre todos sus colaboradores.

En ese sentido luego del análisis realizado, se puede evidenciar que el 44.2% de las personas que laboran en el proyecto cuentan con un nivel de misión moderado, mientras que el 36.5% tiene un nivel bajo de misión, evidenciándose con el análisis que únicamente un 19.2% de los trabajadores cuenta con un nivel bueno de misión, concluyéndose así que el 80 % de los trabajadores no cuentan con un nivel de misión bueno, debiéndose trabajar con el personal para que se adecuen y concienticen con las metas, objetivos y visión del proyecto.

VI. Recomendaciones

Primera

Se recomienda realizar un proceso de inducción a todo el personal sobre la cultura organizacional del proyecto como del ministerio, con la finalidad de conocer la historia, visión, misión, valores y objetivos del proyecto, promover el trabajo en equipo, crear conciencia ambiental, facilitar la adaptabilidad e involucramiento con los objetivos del proyecto, generándose así un sentido de pertenencia hacia la institución en la cual se va a laborar

Segunda

Se recomienda fortalecer el trabajo en equipo entre los trabajadores que laboran en ambas sedes del proyecto tanto en la sede de San Isidro como en la sede de Ancón, debido a que por la distancia y la poca coordinación entre el personal de ambas sedes se ha percibe que en este punto solo el 17.3% considere que existe un trabajo en equipo.

Tercera

Se recomienda reforzar y fortalecer entre todos los trabajadores del proyecto, los valores institucionales, debido a que estos valores son el pilar más importante de la cultura organizacional del Ministerio del Ambiente y por ende el proyecto administrado por ella, debido a que estos son acuerdos que inspiran y rigen la vida de la institución, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y logro de los objetivos institucionales y del proyecto

Cuarta

Se recomienda reforzar y concientizar al personal de los beneficios del proyecto y las necesidades que este va a suplir a la población de Lima Norte, siendo esta parte de la orientación al cambio con el que cuenta la dimensión de adaptabilidad, debido a que al ser un proyecto de una institución pública, el principal objetivo es satisfacer las necesidades del población, siempre en base a un comportamiento sustentado en los valores institucionales y al código de ética, ambos partes fundamentales para fortalecer la cultura organizacional a todo el personal que labora la institución.

Quinta

Se recomienda fortalecer los objetivos, dirección, metas y visión del proyecto mediante, retroalimentaciones al personal, a través de información gráfica, procesos de inducción entre otros, con la finalidad de que todo el personal que labora en el proyecto, tenga claro la finalidad y el objetivo del proyecto que se desea alcanzar, así como los indicadores de gestión,

Sexta

Socializar internamente la filosofía, metas, objetivos, valores, trabajo en equipo entre otros, que componen la cultura organizacional a todos los trabajadores del proyecto, intensificando la importancia que tiene cada trabajador en el alcance de las metas y objetivos del proyecto en beneficio de la comunidad, logrando así la implementación del parque en los tiempos estimados.

VII. Referencias

- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Trad. Villamizar, J. Legis Editores.
- Alabart, Y. (2002). *Cambio cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana*. Recuperado en: <http://bit.ly/2s6bx7w>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo (1ª ed.)* México D.F.: Pearson.
- Arbaiza, L. (2012). *Comportamiento organizacional: Bases y fundamentos (2ª ed.)*. Buenos Aires Argentina: Cengage Learning Inc.
- Bateman, S. (2009). *Administración (8ª ed.)* México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Boborquez, R. (2016). *Cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la sede – Ugel N° 06 Ate Vitarte, Lima Perú 2015. Tesis de maestría no publicada. Universidad Cesar Vallejo*.
- Bonavia, T., Prado, V., y García-Hernández (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Universidad de Valencia. España. Recuperado en: SUMMA Psicológica UST, 2010, Vol. 7, N° 1, 15-32*.
- Contreras, F., Matos, F. (2015). *Gestión estratégica en unidades de información: Planeamiento (1ª ed.)* Lima Perú: Fortunato Contreras Contreras.
- Curay, S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos jerárquicos docentes y administrativos del EISPP “Hno. Victorino Elorz Goicochea” de Sullana, 2015. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Piura. Perú*
- Charles, W., Gareth, R. y Jones (2009). *Administración estratégica (8ª ed.)* México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Chatman, J. (1991). *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. Administrative Science Quarterly. 36(3) pp. 459-484. Recuperado en <http://www.jstor.org/stable/2393204>
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S. A. de C. V.
- Chumpitaz, J. (2014). *Cultura organizacional de la profesión de enfermería actual y deseada por las enfermeras del H.N. "Luis N. Sáenz" PNP.2010*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso estratégico un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México: Pearson.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- De Lunardo, M. (2014). *Relocalización de empresas: efectos sobre la cultura organizacional y su potencial como agente de cambio*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Denison, D. (1984). "Bringing corporate culture to the bottom line". En: *Organizational dynamics*. 13(2), pp. 5-22.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness". En: *Organization Science*. 6(2), pp. 204-223.
- Denison, D. (2000). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator guide*. Washington: Denison Consulting, LLC.
- Denison, D. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons.
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). "Corporate culture and organizational effectiveness: is there similar pattern around the world?". En: *Advances in global Leadership*. Vol. 3, pp. 205-227.
- Denison, D., Neale, W. y Musselwhite, C. (2008). *Denison Leadership Development Survey Facilitator guide*. USA: Discovery Learning Press.
- Ezirim, C., Nwibere, B. y Emecheta, B. (2010). *Organizational Culture and Performance: The Nigerian Experience*. *International Journal of Business & Public Administration*; 7(1), pp. 40-56

- Fleury, M. (1987). *Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho*. Revista de Administração de Empresa. Rio de Janeiro, 27(4)7-18, out./dez.
- García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Universitas psychologica, 5 (1), pp.163-174.
- García, O. (2007). *La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional*. Pensamiento & Gestión, (22), pp. 143-165. Artículo en una revista colombiana de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte. Número 22- ISSN 1657-6276.
- Garmendia, J. (1988). *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*. Artículo de una revista española de Investigaciones Sociológicas, 41, enero – marzo 1988, pp. 9–13.
- Gómez, R. (2012). *Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá*. Artículo de la revista colombiana de la Facultad de Ciencia Económicas; investigación y reflexión, vol. XX, núm. 2, pp. 19-41.
- Grobel, M. (2014). *Las culturas organizacionales heterogéneas: El Caso AFIP*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Harzing, A. y Sorge, A. (2003). *The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives*. *Organizational Studies*, 24, pp. 187-214.
- Hatch, M. (1993). “*Las dinámicas de la cultura organizacional*”. Revista de la Academia de Gerencia, vol. 18, n° 4.
- Hellriegel D, Jackson S., Slocum J. (2008). *Administración el enfoque basado en competencias* (11ª ed). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Education
- Hill, C. y Jones, G. (2001). *Strategic Management* 5th Ed. Boston: Houghton Mifflin.

- Jaques, E. (1951). *The Changing Cultures of a Factory*. Londres: Tavystock Publications.
- Koberg, C. y Chusmir, L. (1987). *Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-related Variables*. *Journal of Business Research*, 15, pp. 397-409.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Kroeber, A. y Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, 47.
- Lawson, R. y Shen, Z. (1998). *Organizational Psychology: Foundations and Applications*. New York, NY: Oxford University Press
- Leyva, E. (2007). *Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales*. *Acimed*, 16(2).
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós
- Louis, M. (1983). *Organizations as Culture Bearing Milieu Human Systems Management*, 1981, 2 (4) pp. 246-258.
- Lund, D. (2003). "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), pp. 219 – 236.
- Méndez, C. (2006a). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. (1ra. Ed). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario, p. 246.
- Montalvo, W. (2014). *La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey – San Juan de Lurigancho*. Tesis de maestría no publicada. Universidad. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Perú
- Müller, R., Del Nogal, J. y Romero, A. (2012). *Modelo Teórico para el análisis de la formación de la cultura organizacional de la administración pública*. *ORINOCO Pensamiento y Praxis*, (1), pp. 16-30.

- Munch, L. (2007). *Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (1ª ed.)* México D.F.: Pearson.
Artículo de una Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (Esta revista es continuadora de la revista ACIMED,)
- Nadal, D. (2014). *La comunicación como elemento para el desarrollo de la cultura organizacional en la concentración Nacional N° 24 "Paparro municipio Páez del estado bolivariano de miranda*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Abierta. Venezuela
- Naumov, S. (2011). *Organización Total (2ª ed.)*. México D.F.: Mc Graw Hill /Interamericana Editores S. A. de C. V.
- Ott, J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago, IL; Dorsey Press.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. [Versión de Open Library] Recuperado de <https://archive.org/stream/theoryzhowam00ouch#page/35/mode/1up>
- Podestá, P. (2009). *La Cultura en las organizaciones, un fenómeno central en el saber administrativo*. Cuadernos de Difusión, 14 (26), pp. 81-92.
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Venezuela, Panapo
- Ravasi, D. y Schultz, M. (2006). *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*. Academy of Management Journal, 49 (3), pp. 433-458.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)* México D.F.: Pearson
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, 15th ed., Estados Unidos, Pearson Prentice Hall.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional*. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Invenio, 12(22), pp. 67-92.
- Rossi, I. (1980). *People in Culture. A Survey of Cultural Anthropology*. New York.
- Sánchez H. y Reyes C., (1996). *Metodología y diseños en la Investigación Científica*. 2da. Edición, Editorial Mantaro. Lima.

- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth.SRL.
- Sánchez, I. (2009). *Hacia unos valores culturales más eficaces: El papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados*. Universidad Complutense de Madrid. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 15(2), pp. 159-182, ISSN: 1135-2523. Recuperado el 19 de Marzo de 2012 en: dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3028179
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*. AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana, 01 (03): pp. 374-397. DOI:10.11156/aibr.010304
- Santiestevan, K. (2014). *Sistema de gestión de la cultura organizacional ambiental para la promoción de valores en correspondencia con los paradigmas de la sostenibilidad en la zona sur de Manabí*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú
- Schein, E. (1988). Organizational culture, Sloan Working Papers Recuperado de: <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>
- Siehl, C. y Martin, J. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), pp. 52–64.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración (6ª ed.)* México D.F.: Pearson
- Taylor, E. (1891). *Primitive Culture [Versión de Open Library]*. Recuperado de: <http://bit.ly/2rOagPy>
- Tomei, A. (1993). *Envidia en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Vargas, J. (2007). *La Culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301
- Velasco, R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de Exportación* Instituto Tecnológico de Sonora. México

- Velásquez, E. (2015). *Cultura organizacional y compromiso organizacional en el Ministerio de la Producción Lima, 2015. Tesis de maestría no publicada. Universidad Cesar Vallejo.*
- Want, J. (2003). *When Worlds Collide: Culture Clash: Corporate Culture – Illuminating the Black Hole, Journal of Business Strategy, 24 (4), pp. 14–21.*
- Wieland J, Zalvidea M. (2015). *El impacto de la percepción de socialización en la cultura organizacional. Tesis de maestría no publicada. Universidad. Universidad del Pacífico. Perú*
- Yusoff, W. y Omar, S. (2011). *Knowledge Management Strategy and Design: The Role of Corporate Culture. International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, 6 (2), pp. 145-153.*

VIII. Apéndices

Apéndice 01

Matriz de Consistencia

Título: La Cultura Organizacional en El Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Autor: Carlos Martínez Espinoza

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema General: ¿Cuál es el nivel de percepción de la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?</p> <p>Problema Específico 1: ¿Cuál es el nivel de percepción del involucramiento de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?</p> <p>Problema Específico 2: ¿Cuál es el nivel de percepción de consistencia de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?</p> <p>Problema Específico 3: ¿Cuál es el nivel de percepción de adaptabilidad de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?</p> <p>Problema Específico 4: ¿Cuál es el nivel de percepción de misión de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?</p>	<p>Objetivo General: Identificar el nivel de la Cultura Organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.</p> <p>Objetivo Específico 1: Identificar el nivel de involucramiento de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.</p> <p>Objetivo Específico 2: Identificar el nivel de consistencia de trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.</p> <p>Objetivo Específico 3: Identificar el nivel de adaptabilidad de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.</p> <p>Objetivo Específico 4: Identificar el nivel de misión de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.</p>	VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL				
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y Rango
		Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> - Empowerment - Trabajo en equipo - Desarrollo de capacidades 	1, 2, 3, 4, 5 6, 7, 8, 9,10 11, 12, 13, 14,15	1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo	Bueno (222 - 300)
		Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Valores Institucionales - Acuerdo - Coordinación e integración 	16, 17, 18, 19, 20 21, 22, 23, 24, 25 26, 27, 28, 29, 30	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Moderado (141 - 221)
		Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cambio - Orientación a la población - Aprendizaje organizativo 	31, 32, 33, 34, 35 36, 37, 38, 39, 40 41, 42, 43, 44, 45	4: De acuerdo	Bajo (60 - 140)
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y propósitos estratégicos - Metas y Objetivos - Visión 	46, 47, 48, 49, 50 51, 52, 53, 54, 55 56, 57, 58, 59, 60	5: Totalmente de acuerdo	

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: Investigación Básica</p> <p>Alcance: Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi.</p> <p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No Experimental • Transversal • Descriptivo <p>Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Descriptivo • Enfoque Cuantitativo 	<p>Población: Está constituida por los trabajadores del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi (52 personas)</p> <p>En vista de que la población es pequeña se consideró toda para el estudio y esta se denomina como población censal.</p>	<p>Variable: Cultura Organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario validado. • Estructurado en la escala de Likert, conformada por 60 ítems <p>Autor : Denison, D. Año : 2000 Monitoreo : Carlos Martínez E. Ámbito de Aplicación : Personal que labora en las dos sedes del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi. Adaptación : Cuestionario Denison Organizational Culture Survey adaptado por Carlos Martínez. Forma de Administración: Individual</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Se lleva a cabo el análisis descriptivo de la variable</p> <p>La presentación de los resultados se realizara mediante:</p> <p><u>Estadístico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia • Porcentaje • Porcentaje acumulado <p><u>Diagrama de barras</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentajes – Nivel Tridimensional <p>INFERENCIAL: No Aplica, no hay prueba de hipótesis</p>

Apéndice 02

Certificado de Validez de Contenido del Instrumento - Cuestionario para Identificar el Nivel de la Cultura Organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

A continuación les presentamos una serie de ítem en relación con las dimensiones, para responder cómo consideras que se da la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi donde trabaja, marcar con una "X" en el cuadro correspondiente, según la escala siguiente:

Nº	DIMENSIONES / ítems	CLARIDAD ¹		PERTINENCIA ²		RELEVANCIA ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
INVOLUCRAMIENTO								
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	x		x		x		
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel, en el que se dispone de la mejor información.	x		x		x		
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	x		x		x		
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	x		x		x		
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	x		x		x		
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de este proyecto	x		x		x		
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	x		x		x		
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	x		x		x		
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de este proyecto.	x		x		x		
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del proyecto	x		x		x		

11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	x		x		x		
12	Las capacidades de los futuros jefes en el grupo se mejoran constantemente.	x		x		x		
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	x		x		x		
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	x		x		x		
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	x		x		x		

Nº	DIMENSIONES / ítems	CLARIDAD ¹		PERTINENCIA ²		RELEVANCIA ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
INVOLUCRAMIENTO								
16	Los jefes y directores practican lo que pregonan	x		x		x		
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	x		x		x		
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos	x		x		x		
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	x		x		x		
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	x		x		x		
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	x		x		x		
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte"	x		x		x		
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	x		x		x		
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	x		x		x		
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	x		x		x		

26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	x		x		x		
27	Las personas de diferentes grupos de este proyecto tienen una perspectiva común	x		x		x		
28	Es sencillo coordinar proyectos o tareas entre los diferentes grupos de este proyecto	x		x		x		
29	Trabajar con alguien de otro grupo de este proyecto es como trabajar con alguien de otro proyecto	x		x		x		
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	x		x		x		

Nº	DIMENSIONES / ítems	CLARIDAD ¹		PERTINENCIA ²		RELEVANCIA ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
INVOLUCRAMIENTO								
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	x		x		x		
32	Respondemos bien a los cambios del entorno	x		x		x		
33	Adoptamos de manera continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas	x		x		x		
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	x		x		x		
35	Los diferentes grupos de este proyecto cooperan a menudo para introducir cambios	x		x		x		
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes internos conducen a menudo a introducir cambios	x		x		x		
37	La información sobre nuestros clientes internos influye en nuestras decisiones	x		x		x		
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	x		x		x		
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes internos	x		x		x		
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes internos	x		x		x		

41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	x		x		x		
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	x		x		x		
43	Muchas ideas "se pierden por el camino"	x		x		x		
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	x		x		x		
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	x		x		x		

Nº	DIMENSIONES / ítems	CLARIDAD ¹		PERTINENCIA ²		RELEVANCIA ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
INVOLUCRAMIENTO								
46	Este proyecto tiene una orientación a largo plazo.	x		x		x		
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otros proyectos	x		x		x		
48	Este proyecto tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	x		x		x		
49	Este proyecto tiene una clara estrategia de cara al futuro.	x		x		x		
50	La orientación estratégica de este proyecto no me resulta clara	x		x		x		
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	x		x		x		
52	Los jefes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	x		x		x		
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	x		x		x		
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	x		x		x		
55	Las personas de este proyecto comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	x		x		x		

56	Tenemos una visión compartida de cómo será este proyecto en el futuro	x		x		x	
57	Los jefes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	x		x		x	
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	x		x		x	
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	x		x		x	
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	x		x		x	

Fuente: Denison (2000)

Observaciones (precisar si hay suficiencia en la cantidad de ítem): _____ Hay Suficiencia para Medir lo que se pretende medir.

..... *Existe suficiencia*

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

Apellidos y nombres del juez validador: *Dr* Mg: *Garro Aburto Luzmila Lourdes* DNI: *09469076*

Especialidad del validador: *Temático*

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

29 de abril del 2017

.....

Firma del Experto Informante.

56	Tenemos una visión compartida de cómo será este proyecto en el futuro	x		x		x	
57	Los jefes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	x		x		x	
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	x		x		x	
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	x		x		x	
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	x		x		x	

Fuente: Denison (2000)

Observaciones (precisar si hay suficiencia en la cantidad de ítem): Si Hay Suficiencia para Medir lo que se pretende medir.

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

Apellidos y nombres del juez validador Dr/ Mg: HUGO L. AGÜERO ALVA DNI: 43384358

Especialidad del validador: RETOPOLOGO / ASESOR

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

29 de abril del 2017



Firma del Experto Informante.

Apéndice 03

Cuestionario de Cultura Organizacional

Estimado colaborador.

El presente cuestionario, es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, respecto a la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi. Este cuestionario es anónimo y los datos tendrán un tratamiento confidencial.

Se solicita leer cuidadosamente cada pregunta y marcar con una (x) en el recuadro correspondiente, la alternativa más acorde, según su grado de acuerdo o desacuerdo personal.

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Variable: Cultura Organizacional						
Dimensión: Involucramiento		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el momento, en el que se dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de este proyecto					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de este proyecto.					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos del proyecto					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					

12	Las capacidades de los futuros jefes en el grupo se mejoran constantemente.					
		1	2	3	4	5
13	Este proyecto invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
Dimensión: Consistencia						
16	Los jefes y directores practican lo que pregonan					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18	Existe un conjunto de valores institucionales claros y consistentes que rigen la forma en que nos conducimos					
19	Ignorar los valores institucionales esenciales te ocasionará problemas					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22	Este proyecto tiene una cultura organizacional "fuerte"					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27	Las personas de diferentes grupos de este proyecto tienen una perspectiva común					
28	Es sencillo coordinar proyectos o tareas entre los diferentes grupos de este proyecto					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de este proyecto es como trabajar con alguien de otro proyecto					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos del proyecto					
Dimensión: Adaptabilidad						
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno					
33	Adoptamos de manera continua nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					

35	Los diferentes grupos de este proyecto cooperan a menudo para introducir cambios					
		1	2	3	4	5
36	Los comentarios y recomendaciones de los beneficiarios del proyecto conducen a menudo a introducir cambios					
37	La información sobre los beneficiarios del proyecto influye en nuestras decisiones					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los beneficiarios del proyecto					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los beneficiarios del proyecto					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
43	Muchas ideas "se pierden por el camino"					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
Dimensión: Misión						
46	Este proyecto tiene una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otros proyectos					
48	Este proyecto tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Este proyecto tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de este proyecto no me resulta clara					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52	Los jefes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55	Las personas de este proyecto comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será este proyecto en el futuro					
57	Los jefes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

Fuente: Denison D. (2000)

Apéndice 04 Matriz de Datos

N°	d1v1 (Involucramiento)															d2v1 (Consistencia)															d3v1 (Adaptabilidad)															d4v1 (Misión)															
	d1i1 (Empowerment)					d1i2 (Trabajo en equipo)					d1i3 (Desarrollo de capacidades)					d2i1 (Valores Institucionales)					d2i2 (Acuerdo)					d2i3 (Coordinación e integración)					d3i1 (Orientación al cambio)					d3i2 (Orientación a la población)					d3i3 (Aprendizaje organizativo)					d4i1 (Dirección y propósitos estratégicos)					d4i2 (Metas y Objetivos)					d4i3 (Visión)					
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60	
1	2	1	4	5	1	1	5	5	1	1	4	4	2	1	4	5	1	1	5	5	1	1	4	4	4	2	1	4	5	1	1	5	5	1	1	4	1	2	1	4	5	1	1	5	5	1	1	5	2	2	1	4	5	1	1	5	5	4	5	2	
2	1	4	4	4	5	2	5	4	3	2	5	4	1	4	4	4	5	2	5	4	3	2	1	5	2	1	4	4	4	5	2	5	4	3	2	5	5	1	4	4	4	5	2	5	4	3	2	1	1	1	4	4	4	5	2	5	3	3	4	4	
3	5	1	1	4	3	5	4	4	5	5	2	1	5	1	1	4	3	5	4	4	5	5	4	1	3	5	1	1	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	1	1	4	3	5	4	4	5	5	1	1	5	1	1	4	3	5	4	3	4	4	4	
4	5	4	3	2	3	5	3	2	2	3	1	4	5	4	3	2	3	5	3	2	2	3	2	5	5	5	4	3	2	3	5	3	2	2	3	1	3	5	4	3	2	3	5	3	2	2	3	2	2	5	4	3	2	3	5	3	4	3	4	3	
5	1	1	2	5	2	5	2	1	1	5	4	2	1	1	2	5	2	5	2	1	1	5	1	4	3	1	1	2	5	2	5	2	1	1	5	5	5	1	1	2	5	2	5	2	1	1	5	5	1	1	1	2	5	2	5	2	4	4	4	4	
6	4	2	3	3	5	1	2	1	3	1	1	2	4	2	3	3	5	1	2	1	3	1	5	2	3	4	2	3	3	5	1	2	1	3	1	2	4	4	2	3	3	5	1	2	1	3	1	4	4	4	2	3	3	5	1	2	3	3	4	3	
7	1	2	5	1	5	1	1	1	1	5	2	5	1	2	5	1	5	1	1	1	1	5	3	4	2	1	2	5	1	5	1	1	1	1	5	5	3	1	2	5	1	5	1	1	1	1	5	4	1	1	2	5	1	5	1	1	5	3	5	5	
8	1	2	5	4	3	3	4	3	4	1	1	3	1	2	5	4	3	3	4	3	4	1	3	2	3	1	2	5	4	3	3	4	3	4	1	5	5	1	2	5	4	3	3	4	3	4	1	2	3	1	2	5	4	3	3	4	5	5	5	5	
9	4	3	3	2	1	2	5	5	5	4	2	4	3	3	2	1	2	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	2	1	2	5	5	5	5	3	2	4	3	3	2	1	2	5	5	5	5	4	1	4	3	3	2	1	2	5	3	2	4	3		
10	5	1	3	1	5	2	1	4	3	2	3	1	5	1	3	1	5	2	1	4	3	2	4	1	5	5	1	3	1	5	2	1	4	3	2	2	5	5	1	3	1	5	2	1	4	3	2	5	3	5	1	3	1	5	2	1	4	4	4	4	
11	4	1	4	1	2	4	2	3	2	2	5	2	4	1	4	1	2	4	2	3	2	2	5	1	1	4	1	4	1	2	4	2	3	2	2	5	5	4	1	4	1	2	4	2	3	2	2	5	3	4	1	4	1	2	4	2	5	4	4	4	
12	1	3	5	3	4	1	2	5	3	4	3	3	1	3	5	3	4	1	2	5	3	4	2	2	1	1	3	5	3	4	1	2	5	3	4	1	4	1	3	5	3	4	1	2	5	3	4	4	4	1	3	5	3	4	1	2	4	3	4	4	
13	5	4	3	3	4	1	5	2	2	3	3	5	5	4	3	3	4	1	5	2	2	3	5	3	1	5	4	3	3	4	1	5	2	2	3	2	3	5	4	3	3	4	1	5	2	2	3	4	5	5	4	3	3	4	1	5	4	5	5	4	
14	1	4	1	1	1	4	2	1	3	4	1	2	1	4	1	1	1	4	2	1	3	4	2	1	3	1	4	1	1	1	4	2	1	3	4	4	4	3	1	4	1	1	1	4	2	1	3	4	3	2	1	4	1	1	1	4	2	4	4	4	4
15	5	3	1	4	1	3	4	3	2	2	4	4	5	3	1	4	1	3	4	3	2	2	4	4	3	5	3	1	4	1	3	4	3	2	2	2	5	3	1	4	1	3	4	3	2	2	4	3	5	3	1	4	1	3	4	5	4	5	5	5	
16	2	1	2	2	2	4	1	4	5	4	5	1	2	1	2	2	2	4	1	4	5	4	5	5	5	2	1	2	2	2	4	1	4	5	4	5	5	2	1	2	2	2	4	1	4	5	4	1	3	2	1	2	2	2	4	1	4	4	4	4	
17	2	1	1	1	5	5	2	2	5	1	1	2	2	1	1	1	5	5	2	2	5	1	5	4	5	2	1	1	1	5	5	2	2	5	1	3	1	2	1	1	1	5	5	2	2	5	1	2	5	2	1	1	1	5	5	2	4	4	2	2	
18	3	3	2	2	5	4	2	4	4	2	1	4	3	3	2	2	5	4	2	4	4	4	2	3	1	2	3	3	2	2	5	4	2	4	4	2	3	1	3	3	2	2	5	4	2	4	4	2	2	1	3	3	2	2	5	4	2	3	4	4	4
19	1	3	3	3	5	3	1	3	4	1	4	5	1	3	3	3	5	3	1	3	4	1	1	5	1	1	3	3	3	5	3	1	3	4	1	3	2	1	3	3	3	5	3	1	3	4	1	4	5	1	3	3	3	5	3	1	5	4	5	2	
20	2	4	2	1	3	3	2	5	3	2	1	1	2	4	2	1	3	3	2	5	3	2	2	5	1	2	4	2	1	3	3	2	5	3	2	5	5	2	4	2	1	3	3	2	5	3	2	4	2	2	4	2	1	3	3	2	3	3	4	4	
21	2	3	5	3	3	3	4	5	4	1	4	2	2	3	5	3	3	3	4	5	4	1	2	4	4	2	3	5	3	3	3	4	5	4	1	5	2	2	3	5	3	3	3	4	5	4	1	3	4	2	3	5	3	3	4	3	4	4	4		
22	1	3	4	2	1	2	4	2	4	3	2	1	1	3	4	2	1	2	4	2	4	3	2	5	3	1	3	4	2	1	2	4	2	4	3	2	3	1	3	4	2	1	2	4	2	4	3	1	4	1	3	4	2	1	2	4	4	3	4	3	
23	3	5	1	3	1	2	2	3	4	3	3	2	3	5	1	3	1	2	2	3	4	3	5	3	5	3	5	1	3	1	2	2	3	4	3	5	1	3	5	1	3	1	2	2	3	4	3	4	1	3	5	1	3	1	2	2	4	4	4	4	
24	4	3	3	3	1	1	4	2	1	1	1	2	4	3	3	3	1	1	4	2	1	1	1	2	5	4	3	3	3	1	1	4	2	1	1	2	5	4	3	3	3	1	1	4	2	1	1	2	3	4	3	3	3	1	1	4	3	3	4	3	
25	1	2	1	4	4	3	1	3	3	5	4	2	1	2	1	4	4	3	1	3	3	3	5	2	1	5	1	2	1	4	4	3	1	3	3	5	3	1	1	2	1	4	4	3	1	3	3	5	2	5	1	2	1	4	4	3	1	5	3	5	5
26	1	5	4	1	3	5	5	2	2	3	2	2	1	5	4	1	3	5	5	2	2	3	4	5	5	1	5	4	1	3	5	5	2	2	3	5	4	1	5	4	1	3	5	5	2	2	3	4	5	1	5	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5

Apéndice 04 Matriz de Datos

N°	d1v1 (Involucramiento)															d2v1 (Consistencia)															d3v1 (Adaptabilidad)															d4v1 (Misión)														
	d1i1 (Empowerment)					d1i2 (Trabajo en equipo)					d1i3 (Desarrollo de capacidades)					d2i1 (Valores Institucionales)					d2i2 (Acuerdo)					d2i3 (Coordinación e integración)					d3i1 (Orientación al cambio)					d3i2 (Orientación a la población)					d3i3 (Aprendizaje organizativo)					d4i1 (Dirección y propósitos estratégicos)					d4i2 (Metas y Objetivos)					d4i3 (Visión)				
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55	p56	p57	p58	p59	p60
27	1	4	5	3	3	4	1	3	1	3	1	5	1	4	5	3	3	4	1	3	1	3	4	3	2	1	4	5	3	3	4	1	3	3	1	1	4	5	3	3	4	1	3	1	3	1	3	1	4	5	3	3	4	1	3	2	4	3		
28	3	4	5	4	4	3	3	5	3	2	1	5	3	4	5	4	4	3	3	5	3	2	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	2	2	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	2	1	2	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
29	4	5	4	4	2	4	1	5	5	3	3	5	4	5	4	4	2	4	1	5	5	3	1	5	3	4	5	4	4	2	4	1	5	5	3	2	5	4	5	4	4	2	4	1	5	5	3	3	2	4	5	4	4	2	4	1	5	4	4	4
30	3	3	3	5	3	3	4	4	1	2	3	5	3	3	3	5	3	3	4	4	1	2	4	2	5	3	3	3	5	3	3	4	1	2	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	1	2	5	4	3	3	3	5	3	3	4	4	3	4	4	4
31	4	3	4	2	5	2	4	5	2	4	5	1	4	3	4	2	5	2	4	5	2	4	4	5	2	4	3	4	2	5	2	4	5	2	4	5	2	4	3	4	2	5	2	4	5	2	4	4	1	4	3	4	2	5	2	4	4	5	5	4
32	4	5	2	4	5	5	1	3	5	5	4	3	4	5	2	4	5	5	1	3	5	5	4	3	5	4	5	2	4	5	5	1	3	5	5	4	1	4	5	2	4	5	5	1	3	5	5	1	5	4	5	2	4	5	5	1	4	4	4	4
33	2	1	2	5	1	4	1	2	1	4	1	3	2	1	2	5	1	4	1	2	1	4	4	4	1	2	1	2	5	1	4	1	2	1	4	4	4	2	1	2	5	1	4	1	2	1	4	5	2	2	1	2	5	1	4	1	5	4	5	5
34	4	2	5	1	4	5	4	1	5	2	4	1	4	2	5	1	4	5	4	1	5	2	2	1	1	4	2	5	1	4	5	4	1	5	2	3	4	4	2	5	1	4	5	4	1	5	2	3	3	4	2	5	1	4	5	4	4	4	4	
35	1	4	4	4	5	4	1	2	4	1	2	4	1	4	4	4	5	4	1	2	4	1	1	3	3	1	4	4	4	5	4	1	2	4	1	4	2	1	4	4	4	5	4	1	2	4	1	5	1	1	4	4	4	5	4	1	4	4	2	2
36	3	3	2	2	2	4	4	4	3	5	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	5	2	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	5	4	2	3	3	2	2	2	4	4	3	4	4	4
37	1	4	1	2	2	3	2	1	5	2	3	3	1	4	1	2	2	3	2	1	5	2	5	5	1	1	4	1	2	2	3	2	1	5	2	1	3	1	4	1	2	2	3	2	1	5	2	3	3	1	4	1	2	2	3	2	4	4	4	4
38	4	4	2	2	5	1	4	4	4	4	5	1	4	4	2	2	5	1	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	2	5	1	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	5	1	4	4	4	4	5	2	4	4	2	2	5	1	4	5	4	4	4
39	4	5	4	4	3	2	2	3	4	3	1	4	4	5	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	2	4	5	4	4	3	2	2	3	4	3	5	5	4	5	4	4	3	2	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	2	2	4	3	4	4
40	2	2	3	3	4	1	1	2	5	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	2	5	3	1	1	3	2	2	3	3	4	1	1	2	5	3	1	3	2	2	3	3	4	1	1	2	5	3	2	3	2	2	3	3	4	1	1	4	5	5	4
41	4	1	4	1	2	1	1	4	4	4	5	5	4	1	4	1	2	1	1	4	4	4	3	4	1	4	1	4	1	2	1	1	4	4	4	3	5	4	1	4	1	2	1	1	4	4	4	1	2	4	1	4	1	2	1	1	4	4	4	4
42	2	3	1	4	2	1	3	5	5	3	4	4	2	3	1	4	2	1	3	5	5	3	5	3	4	2	3	1	4	2	1	3	5	5	3	1	4	2	3	1	4	2	1	3	5	5	3	4	4	2	3	1	4	2	1	3	5	4	5	5
43	2	2	2	2	5	1	5	4	2	1	2	2	2	2	2	2	5	1	5	4	2	1	1	4	3	2	2	2	2	5	1	5	4	2	1	1	5	2	2	2	2	5	1	5	4	2	1	1	4	2	2	2	2	5	1	5	4	4	4	4
44	1	1	3	1	4	1	2	5	3	5	3	5	1	1	3	1	4	1	2	5	3	5	1	3	5	1	1	3	1	4	1	2	5	3	5	1	2	1	1	3	1	4	1	2	5	3	5	2	5	1	1	3	1	4	1	2	4	4	2	2
45	2	5	5	5	2	4	3	5	4	4	5	5	2	5	5	5	2	4	3	5	4	4	2	3	1	2	5	5	5	2	4	3	5	4	4	5	2	2	5	5	5	2	4	3	5	4	4	2	3	2	5	5	5	2	4	3	3	4	4	4
46	1	4	3	2	1	1	5	5	4	5	2	4	1	4	3	2	1	1	5	5	4	5	2	5	4	1	4	3	2	1	1	5	5	4	5	5	2	1	4	3	2	1	1	5	5	4	5	5	4	1	4	3	2	1	1	5	4	4	4	4
47	2	2	2	3	1	5	3	2	2	5	2	5	2	2	2	3	1	5	3	2	2	5	3	1	3	2	2	2	3	1	5	3	2	2	5	5	3	2	2	2	3	1	5	3	2	2	5	4	1	2	2	2	3	1	5	3	5	4	4	4
48	5	2	2	4	2	1	3	4	4	5	2	1	5	2	2	4	2	1	3	4	4	5	3	4	1	5	2	2	4	2	1	3	4	4	5	3	5	5	2	2	4	2	1	3	4	4	5	4	4	5	2	2	4	2	1	3	4	3	4	4
49	5	1	2	5	1	4	3	3	5	2	5	3	5	1	2	5	1	4	3	3	5	2	2	3	3	5	1	2	5	1	4	3	3	5	5	5	1	2	5	1	4	3	3	5	2	5	5	5	1	2	5	1	4	3	4	5	5	4		
50	3	4	5	2	1	1	5	1	5	3	1	2	3	4	5	2	1	1	5	1	5	3	4	3	4	3	4	5	2	1	1	5	1	5	3	3	5	3	4	5	2	1	1	5	1	5	3	4	1	3	4	5	2	1	1	5	4	4	4	
51	5	5	5	2	5	4	2	2	5	4	3	2	5	5	5	2	5	4	2	2	5	4	1	2	1	5	5	5	2	5	4	2	2	5	4	4	1	5	5	5	2	5	4	2	2	5	4	3	2	5	5	5	2	5	4	2	5	4	5	5
52	1	3	5	1	3	3	2	1	1	2	1	1	1	3	5	1	3	3	2	1	1	2	3	5	3	1	3	5	1	3	3	2	1	1	2	1	4	1	3	5	1	3	3	2	1	1	2	5	5	1	3	5	1	3	3	2	4	4	4	4

Apéndice 05

Carta de Presentación



Escuela de Posgrado

"Uno del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 22 de abril de 2017

Carta P. 0327-2017-EPG-UCV-LN

José Alcántara Alvarado

Director Ejecutivo del Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **Carlos Alberto Martínez Espinoza** identificado con DNI N.° 10796959 y código de matrícula N.° 6000154830; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"La cultura organizacional en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte



SGM

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiolá 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax: (+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 840, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

Apéndice 06

Constancia Emitida por la Institución que Acredite la Realización del Estudio In Situ



PERÚ

Ministerio
del Ambiente

Viceministerio
de Desarrollo Estratégico de
los Recursos Naturales

Proyecto Especial
Parque Ecológico Nacional
"Antonio Raimondi"

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

CARGO

San Isidro, 25 de abril de 2017

CARTA N° 010 -2017-MINAM/DVMDERN/PPNAR

Señor
Dr. CARLOS VENTURO ORBEGOZO
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Cesar Vallejo – Filial Lima Norte
Presente.-

Asunto: Autorización para aplicación de instrumento de investigación para desarrollo de tesis de maestría.

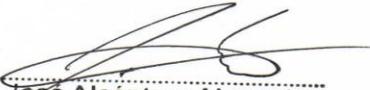
Referencia: Carta P.0327-2017-EPG-UCV-LN (Tramite MINAM N°07161-2017)

Tengo el agrado de dirigirme a usted en atención al documento de la referencia, mediante el cual su representada solicita brindar las facilidades al Sr. Carlos Alberto Martinez Espinoza, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo para aplicar el instrumento (cuestionario) de investigación (tesis) al personal que labora en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional "Antonio Raimondi" a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación.

En ese sentido, se confirma la autorización para los fines anteriormente citados.

Sin otro particular.

Atentamente,


José Alcántara Alvarado
Director Ejecutivo (e)
Proyecto Especial
Parque Ecológico Nacional
Ministerio del Ambiente



Av. Javier Prado Oeste 1440
San Isidro, Lima 27, Perú
T: (511) 811 8000

Apéndice 07

Planteamiento de los Autores Respecto al Concepto de Cultura Organizacional

Año	Autor	Aporte
	Taylor	<p>“Es un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.”</p> <p>“La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales, es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas y, sobre todo, de sus valores asociados: los sistemas culturales pueden, por un lado, ser considerados como productos de la actuación y, por otro, como elementos condicionantes de las actuaciones sucesivas.” (Kroeber and Kluckhohn 1952, p. 357)</p>
1952	Elliott Jaques	<p>La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que se comparten en mayor y menor medida por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y por lo menos aceptar parcialmente, con el fin de ser aceptados en la empresa.</p> <p>Los conceptos cultura y organización, están estrechamente interrelacionados, pues la definición más general que puede darse de organización, hecha por Etzioni (1964, p. 3), es que son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad (Chica, 2009, p.2).</p>
1979	Pettigrew	La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, forma, categorías e imágenes interpreta para sí mismos la situación propia del grupo.
1979	Pettigrew	“La cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa”.
1980	Rossi & O’Higgins	Cultura es un sistema de cogniciones compartidos o un sistema de conocimientos y creencias.
1980	Hofstede	Define cultura como la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo de otros grupos.
1981	Ouichi	Cultura organizacional es “Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización”.
1982	Deal & Kennedy	Entre las manifestaciones de culturas hay rituales, normas grupales, hábitos de pensamiento y valores adoptados.
1982	Deal & Kennedy	Cultura es la forma como se hacen las cosas en un lugar determinado.
1983	Meryl Louis Reis	Las organizaciones se apoyan en la cultura, son unidades sociales distintivas que poseen un conjunto de principios comunes (por ejemplo, lo que hacemos juntos en un grupo particular, los medios adecuados de hacer en y entre los miembros de un grupo) y lenguajes y otros medios simbólicos para expresar entendimientos comunes.
1984	Caren Siehl & Joanne Martin	La Cultura Organizacional puede ser enseñada como el pegante que mantiene la organización unida a través de patrones de pensamiento compartidos. La cultura se enfoca en los valores, creencias y expectativas que los miembros comparten.

- 1984 Mintzberg "Cultura Organizacional es la aceptación por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización".
- 1985 Anzizu, J. "El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Este conjunto de principios y creencias han sido aceptados por la organización de una manera inconsciente como propios a través de los años, y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del marco macro cultural en que la organización está inmersa a partir de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural"
- 1985 Ansoff "Denominó cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de dicho grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamientos estratégicos".
- 1985 Pumpin La cultura es "el conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa".
- 1985 Galeano "La creación de un sistema de símbolos que se comparten y se recrean sin cesar, cuando es un sistema vivo".
- 1987 Koberg & Chusmir "Un sistema de valores y creencias compartidas que producen normas de comportamiento y establecen un forma organizacional de vida"
- 1988 Edgar Schein Define la cultura organizacional "como un modelo de supuestos básicos compartidos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos, y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". Continuando con Schein (1988) se refiere también a la cultura organizacional como "el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por la organización". Schein distingue varios niveles de cultura. En el primer nivel, se establecen los supuestos básicos de la organización; en el segundo, los valores e ideologías que la fundamentan; en el tercero, los artefactos culturales (jergas, historias, rituales y decoración) y en un cuarto nivel, las prácticas culturales de la organización".
- 1988 Schein "La cultura organizacional como aproximación analítica al estudio de las organizaciones considera estas como fenómenos culturales en cuanto consisten en un sistema de conocimientos, valores, creencias, pautas y rituales cotidianos, es decir, en cuanto a un proceso de construcción social de la realidad que dota a los miembros de la organización de la capacidad para ver y entender los sucesos, acciones, objetos, actitudes y situaciones de una forma distintiva, proporcionando al individuo de una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido".
- 1988 John Maanen Van Cultura se refiere al conocimiento que le es enseñado a los miembros de un grupo dado el cual comparten en mayor o menor medida. Utilizado para informar, integrar, formar y dar cuenta de las actividades de rutina y no rutina de los miembros de esa cultura. Una cultura se expresa (o constituye) únicamente a través de las acciones y las palabras de sus miembros y deben ser interpretados por ellos, no impuestos. La cultura no es visible, pero se hace visible a través de su representación.
- 1989 Ott Cultura Organizacional "se refiere a una colección de teorías que buscan explicar y predecir cómo las organizaciones y las personas en ellas actúan bajo diferentes circunstancias".
- 1989 Chiavenato La cultura organizacional es: "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."
- 1990 Barnett "Conjunto de las formas de conducirse, es decir, comportarse y de pensar, que son necesarias en un grupo dado".

- Los investigadores organizacionales coinciden en definir la cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas (Goffee y Jones, 2001), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo" (Jaime & Cabrera, 2007, p.301).
- 1990 Rousseau
- 1991 O'Reilly, Chatman, Caldwell & Lo definen como un set de conocimientos compartidos por los miembros de una unidad social. (Delobbe et al., 2002, p.3)
- 1991 Fiol "... Definimos la cultura organizacional como un conjunto de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción en las organizaciones a través de la definición del comportamiento apropiado en las diferentes situaciones". Estos supuestos y creencias son expresadas y manifestadas en un espacio de prácticas formales e informales y de artefactos visuales, verbales y materiales, los cuales representan los más visibles, tangibles y audibles elementos de la cultura en una organización.
- 1991 Freitas La cultura organizacional es un "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión. Para Freitas, los diversos elementos formadores de la cultura (valores, ritos y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación) proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo "natural", siendo repasados automáticamente entre las personas. Las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, por concordancia con los mismos, más si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos.
- 1992 Abravanel La cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también diferentes factores de contingencia, nos referimos a que no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. De esta manera es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significado.
- 1992 Martin Los miembros interpretan continuamente aspectos de su ambiente de trabajo y estas interpretaciones, así como también las formas en que son representadas, forman la cultura de la organización.
- 1992 Etkin y Schvarstein "... Otro trabajo en esta materia es el de Etkin y Schvarstein, en donde la cultura organizacional se define desde su funcionalidad y se establecen como funciones básicas de la cultura organizacional:
 * Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
 * Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
 * Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización.
 * Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental".
- 1992 Harrison and Beyer Trice Janice Las culturas son fenómenos colectivos que proveen respuestas de la gente ante la incertidumbre y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas se dividen en dos categorías principales. La primera es la esencia de una cultura en sistemas que comparten la creencia cargada de emociones, lo cual llamamos ideologías. La segunda, son las entidades culturales observables, incluyendo las acciones, a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y comunican la esencia de su cultura a otros (Drumaux, 2007, p.7).

- 1993 Tavares La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente: "Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, siendo esta transformación procesal."
- 1994 Otero "Está dada por el sistema de Inter influencias, normas, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno."
- 1995 Tomei La visión que los fundadores / líderes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia adquirida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional."
- Un artículo de Fukuyama (1996), titulado "El capital social y la economía global", enfatiza la cultura como la promotora del desarrollo económico cuando facilita las formas de sociabilización espontáneas en la que se confía entre extraños, para "trabajar juntos en formas nuevas y flexibles de organización" (Vargas, 2007, p. 31).
- La cultura organizacional representa un fenómeno activo y viviente con el cual los miembros claves de la organización, tales como ejecutivos, crean un significado compartido. (Morgan, 1997; citado en Berson et al., 2007).
- 1997 House, Wright & Aditya La cultura son sistemas normativos que consisten en patrones de modales formados por propiedades psicológicas que son compartidas entre los miembros de una colectividad y que resultan en un conjunto de afectos, actitudes y comportamientos que se transmiten de generación en generación y que diferencia una colectividad de otra. (Testa & Sipe, 2011)
- "García y Dolan, definen la cultura organizacional como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas (en una organización)". Para García y Dolan, la cultura organizacional es para las organizaciones lo que la personalidad a los individuos" (García y Dolan, 1997: 33 citado en Chica, 2009, p.4)
- La cultura organizacional no es cualquier conjunto de pensamientos, valores y acciones, sino los patrones unificadores que son compartidos, aprendidos, agregados a nivel grupal, e internalizados solo por los miembros de la organización. (Lawson y Shen, 1998).
- 1999: 601 Robbins "La cultura (organizacional), por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo..." Robbins al igual que Schein plantean que desarrollo cultural y desarrollo organizacional son insolubles"(Chica, 2009, p.4).
- 2000 Cruz "Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado".
- 200 Urrea "La cultura empresarial es entendida como un conjunto de valores y prácticas de los empresarios de determinada región o localidad la cual tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. Los programas de cultura empresarial tienden a ser desarrollados y aplicados a las directivas y elites empresariales" (Chica, 2009, p.2).
- 2002 Alabart "Es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las

- cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.”
- 2001 Hill y Jones La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"
- Para Omar Aktouf, la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo lo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales en este sentido una cultura no significa unidad u homogeneidad o monolitismo. Aunque el humanismo reconoce la importancia del rol del directivo, exige por parte de éste un compromiso auténtico y personal, orientado a lo humano y menos burocrático. Por tanto no desconoce que las personas por naturaleza tienen valores que han sido construidos y validados a lo largo de toda su vida” (Martínez, S., 2012, p.1).
- “Es de destacar la definición al respecto de Carles Ramio, en la cual: “La cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización” (Ramio, 2001), y se define por el conjunto y la articulación entre los valores dominantes aceptados, las ideas y la filosofía que orienta la política de la organización hacia los empleados y ciudadanos, las reglas de juego para moverse y progresar en la organización, las costumbres y tradiciones presentes, los mitos que moldean y explican referentes organizacionales, aspectos fundacionales y modelos ejemplares de conducta, los rituales de la vida y la cotidianidad de las organizaciones; así, como las representaciones simbólicas materiales e inmateriales presentes en la organización (Ramio, 2001 citado en Chica, 2009, p.4).
- De acuerdo con Ogbonna & Lloyd (2002), la cultura es la suma colectiva de creencias, valores, significados y supuestos que son compartidos por un grupo social y que ayuda a dar forma a la manera en como el grupo se responde entre sí y al medio ambiente externo. (Testa & Sipe, 2011, p.3)
- 2002 Schein “...El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al Proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la “colectividad” o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos “cultura” de ese grupo” (Chica, 2009, p.4).
- 2003 Harzing y Sorge Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad
- 2003 Want, J. “Con mucha frecuencia, la Cultura Corporativa es vista como algo vago, indefinido y desconectada del desarrollo del negocio. Como resultado, las compañías ni siquiera tratan de medirla, administrarla o desarrollarla. Un CEO la llamó el Hoyo Negro de las compañías, otro la llamó el gorila de 800 libras esperando detrás de la puerta. Cuando es vista dentro del contexto del continuo desarrollo, la cultura corporativa viene a la vida. Simplemente, la cultura corporativa es el colectivo del sistema de creencias que las personas dentro de la compañía tienen con respecto a su habilidad para competir en el mercado – y como ellos actúan dentro de ese sistema de creencias para traer servicios de valor, productos a los clientes y ganancias a la compañía. La Cultura Corporativa se refleja a través de los comportamientos, sistema de creencias, compromisos, valores, proceso de toma de decisión, innovación y productividad que afecta en el largo plazo, así como en el día a día, el desarrollo del negocio”

El concepto de cultura organizacional es definido como filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas en las organizaciones (Lund, 2003, p.220).

La cultura organizacional produce normas en la estructura formal de las organizaciones, y desarrolla un sistema social, el cual consiste de ciertos valores, creencias y hábitos. Además, los empleados adquieren una conciencia organizacional en cuanto a cuáles comportamientos son apropiados en la organización. (Halis, 2003 citado en Balay. R. 2010)

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la misma organización. Creencias y supuestos escondidos que los miembros de la organización tienen en común (Miron, E., Erez, M. y Naveh, E., 2004, p. 179)

"...Respecto a la cultura corporativa, ésta constituye un sistema colectivo de creencias que tiene la gente de una compañía, en torno a su habilidad para competir en el mercado y para actuar consecuentemente, ello con el ánimo de ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa" (Toca, 2005 citado en Chica, 2009, p.2)

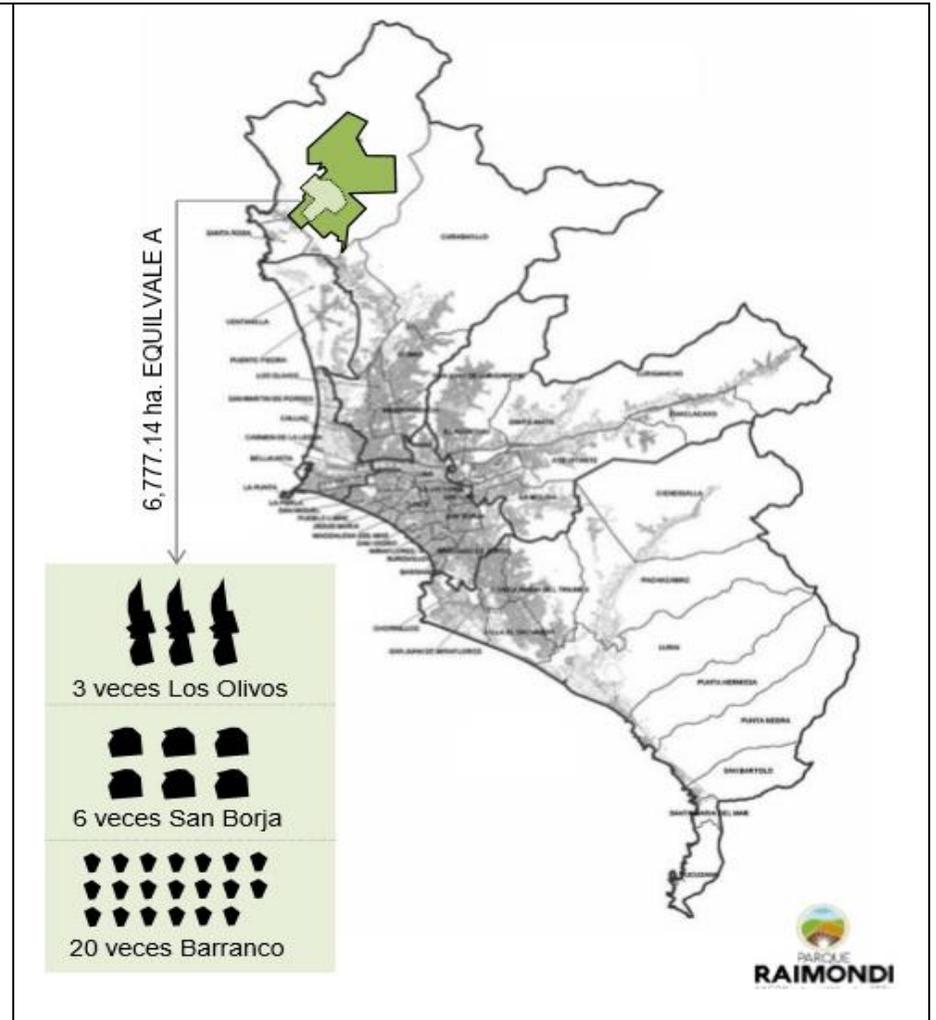
- | | | | |
|-------|-------------------|---|--|
| 2006 | Ravasi
Schultz | & | Establecen que la cultura organizacional es un set de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción en las organizaciones a través de la definición del comportamiento apropiado para diversas situaciones. Al mismo tiempo aunque una organización tenga una "única cultura propia", en organizaciones de gran tamaño, puede existir una diversidad y a veces conflicto entre diferentes culturas que coexisten debido a las diferentes características del equipo directivo. La cultura organizacional puede también tener aspectos negativos y positivos. |
| 2006a | Méndez | | La cultura organizacional se define como "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos" |
| 2007 | Vargas, J.G. | | "El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Por lo tanto, la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. Investigaciones recientes han descubierto como la cultura encaja junto con otros elementos organizacionales...No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc." |
| 2008 | Bretones
Maña | y | "Conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son, asimismo, distintivos de ella". |
| 2008 | Bretones
Maña | y | "Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización). |
| 2008 | Bretones
Maña | y | El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. |

- 2009 Sánchez, I. La cultura se define en términos de patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana y para esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones.
- 2009 Gravano "Apelamos al uso de la categoría "cultura organizacional" como herramienta de transformación, y la definimos como el sistema de representaciones y prácticas - valores, creencias, ritos, símbolos - puestas en juego en procesos de gestión colectiva e institucional en pos de objetivos específicos en contextos particulares".
- 2009 Chica "... desde una mirada deductiva, la cultura organizacional puede ser definida también, como una construcción social de sentido que fundamenta la acción situacional de los actores organizacionales. La cultura organizacional como producto social, se relaciona con los supuestos y creencias que tienen en común los actores organizacionales y que son útiles para dar respuesta a situaciones problema. La cultura organizacional se evidencia en la acción situacional, entendiéndose por esta, los comportamientos observables en la relación entre los actores en un determinado momento organizacional. Desde esta propuesta la cultura organizacional presenta una doble función: una función orientativa de sentido y una función afectiva de sentido. Desde esta doble función, la cultura organizacional es un escenario de visibilidad de imágenes teleológicas de sentido que buscan orientar comportamientos al éxito de objetivos y metas organizacionales; así como, de imágenes que inciden en los sentimientos de los individuos y les permiten crear una percepción de lo que es agradable o desagradable, de lo amigable o no amigable, de lo grato o no grato, de lo atractivo o repulsivo, entre otras... La cultura organizacional tiende por lo tanto a ser conservadora y a permitir un conjunto de representaciones que las organizaciones se dan para sí.
- La cultura organizacional describe la psicología, actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Representa "la colección específica de valores y normas que son compartidas por personas y grupos en una organización, el cual controla invariablemente la forma en la que interactúan entre sí y con las partes interesadas afuera de la organización" (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, p.40).
- La cultura organizacional es el término "mágico" que caracteriza un ambiente de trabajo formulado por la interacción de los empleados en el lugar de trabajo. "la cultura organizacional es definida por todas las experiencias de vida, las fortalezas, debilidades, educación, crianza de los empleados". Así los gerentes juegan un rol importante en la definición de la cultura organizacional por sus acciones y su liderazgo, todos los empleados contribuyen a la cultura organizacional como un todo. (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, p.40)
- La cultura organizacional se diferencia del clima organizacional en que es un concepto más amplio, algo que las organizaciones a diferencia de algo que tiene. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen única a una compañía. La cultura corporativa es llamada frecuentemente "el carácter de una organización" ya que encarna la visión de los pioneros o promotores de la compañía. Los valores de una cultura corporativa influyen los estándares éticos al interior de una corporación, así como también el comportamiento gerencial. (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, P.40)
- 2011 Yusoff & Omar "La cultura corporativa vista desde la Gestión del Conocimiento es definida como: "Los valores, creencias y normas organizacionales que forman el comportamiento del empleado, individual y grupal, los cuales apoyan la acumulación, el intercambio y el enriquecimiento de los conocimientos para el beneficio general de la organización."
- 2012 Sánchez, M De acuerdo con una investigación realizada en NAFIA25 por Marisa Sánchez, consultora experta en tema de Administración estratégica y desarrollo organizacional, encontró en dicha organización una cultura colaborativa la cual define como la práctica de valores organizacionales, dirección del compromiso por parte de los líderes y la longevidad de los empleados. En la investigación realizada por Naranjo J., Sanz R. y Jiménez D., (2012, p. 69) se encontró que la cultura organizacional es considerada como uno de los elementos claves en la innovación, tanto en su mejora como en su inhibición. La cultura organizacional es considerada en la literatura como uno de los factores que más pueden estimular un comportamiento innovador entre los miembros de la organización.

- 2012 Robert Rosenfeld
- “La cultura está compuesta de supuestos, creencias y valores internos de las personas y son ampliamente compartidos, frecuentemente no especificados e inconscientes. Es el liderazgo donde no hay líderes. La cultura es casi invisible para nosotros. En esencia, para el practicante, es “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Y en términos de innovación, la cultura prevalece por sobre todo”.
- Para Jack y Suzi Welch, crear una cultura organizacional sana y altamente integrada no es fácil. Y aún, por alguna razón, muchos líderes piensan que los valores de una compañía se pueden relegar a una conversación de 5 minutos entre recursos humanos y un nuevo empleado. O piensan que la cultura se trata de seleccionar qué palabras grabar en una placa en el lobby. La cultura de una organización no se trata en lo absoluto de palabras. Es acerca de comportamiento—y consecuencias. Es acerca de cada uno de los individuos que manejan personas sabiendo que su rol principal es el de un CVO (Chief Values Officer). Se trata de saber que en cada revisión del desempeño, los empleados están siendo evaluados tanto por sus números como por sus valores.
- 2013 Robbins & Judge
- La denomina “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Asimismo, la Cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad; enfoca el interés en la mayoría más que en el interés propio; fortalece la estabilidad del sistema social como un pegante social que mantiene a la organización unida; sirve como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.
-

Apéndice 08

Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi





ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ARTÍCULO CIENTÍFICO

La Cultura Organizacional en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional

Antonio Raimondi, Lima 2017

Carlos Alberto Martínez Espinoza

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La presente investigación ha tenido como objetivo identificar la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi. La investigación fue de tipo básica, cuantitativa, con un diseño no experimental transversal descriptivo. La población comprendió a todas las personas que laboran en las dos sedes del proyecto y debido a que la población de estudio fue pequeña se consideró tomar en cuenta a toda la población, denominándose así población censal. Para identificar la cultura organizacional en los trabajadores del proyecto se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario, evidenciándose luego con el resultado que el personal identifica a los valores institucionales es uno de los elementos más importante de la cultura organizacional del proyecto, pero a la vez la cultura organizacional alcanza un nivel moderado con un 34.6% mientras que el nivel bueno un 30.8% 3

Palabras claves: Cultura organizacional, valores institucionales, involucramiento

Abstract

The present research has aimed to identify The Organizational Culture in the Special Project of the Antonio Raimondi National Ecological Park. The research was of a basic, quantitative type, with a descriptive, non - experimental design. The population comprised all the people who work in the two headquarters of the project and because the population of study was small it was considered to take into account to the whole population, denominated like this shows census. In order to identify the organizational culture in the project workers, the survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument. The results showed that the staff identifies institutional values and is one of the most important elements of the organizational culture of the project. At the same time the organizational culture reaches a moderate level with 34.6% while the good level is 30.8%

Key words: Organizational culture, value, involucramiento,

Introducción

La cultura organizacional, ha sido analizada desde el punto de vista de diferentes autores, pero muchas veces se ha encontrado que la teoría ha sido referida mayoritariamente a la empresa privada, sin tomar en cuenta que la relevancia e importancia de la cultura organizacional involucra tanto a organizaciones públicas como privadas, debido a que esta se define básicamente en las creencias, valores, costumbres y normas conocidas y compartidas por las personas que laboran en cualquier organización. La cultura organizacional se ha tomado en cuenta como la base principal para obtener un adecuado clima laboral y rendimiento de las organizaciones, al contar con una sólida cultura organizacional compartida por todos sus trabajadores. La cultura organizacional es un conjunto de elementos compartidos que permiten a las personas que laboran en una organización a enfrentar los desafíos internos y externos.

La cultura organizacional puede ser estudiada bajo investigaciones cuantitativas o cualitativas, debido a que se refiere más a un grupo de valores, creencias, normas y hábitos, establecidos en la organización y muchas veces establecidos por la organización, como suele suceder en las instituciones públicas, la cual tiene definido sus normas, leyes y elementos de planificación tales como su misión y visión de los cuales se desprende luego sus valores institucionales, principios y procedimientos a seguir. La presente investigación tubo por finalidad identificar la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, el cual es proyecto administrado por el Ministerio del Ambiente que cuenta con una vigencia proyectada al 2025 y debe de estar alineado a los valores institucionales que son el pilar de la cultura organizacional.

Antecedentes del problema

En el análisis realizado durante la presente investigación se tomó en cuenta la investigación realizada por Oyarzo (2014), en su trabajo de tesis titulado “Reordenamiento Organizacional y Funcional de la Dirección General de Recursos Humanos, basado en la Gestión Pública por Resultados” para optar el

grado académico de Maestro en Gestión Pública, Facultad de Ciencias Económicas de la universidad de Buenos Aires, que tuvo como objetivo general la descripción, análisis y propuesta de mejora del funcionamiento organizacional de la Dirección General de Recursos Humanos, concluyendo el autor que la organización no aplicó la Gestión por resultados, porque no planificó por objetivos ni resultados, que a su vez, tampoco contó con una metodología de medición cuantificable, considerada dentro de los objetivos de la cultura organizacional de la institución.

Así mismo en la investigación de Santisteban (2014), en su trabajo de tesis titulado "Sistema de gestión de la cultura organizacional ambiental para la promoción de valores en correspondencia con los paradigmas de la sostenibilidad en la zona sur de Manabí, para optar el grado académico de Doctor en Administración, de la facultad de ciencias económicas de la Universidad privada Antenor Orrego. Tuvo como objetivo general fue establecer un sistema de gestión de cultura organizacional-ambiental mediante la promoción de valores en correspondencia con los paradigmas de la sostenibilidad que contribuyan a la conservación y mantenimiento de la zona sur de Manabí. Llegando el autor a la conclusión que las teorías de la gestión de la cultura organizacional-ambiental, es una definición nueva que aporta a la ciencia, vinculando los términos de cultura, valores y sostenibilidad.

Revisión de la literatura

La cultura organizacional se define como los valores, creencias, principios, actitudes, hábitos, normas, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización, convirtiéndose en un elemento sumamente importante en la organización y común entre los miembros que la conforman. Denison y Mishra (1995) indican que aún existe un consenso muy limitado sobre una teoría general de Cultura Organizacional, al igual que existe un sano escepticismo sobre si la cultura debe ser "medida" de tal forma que permita que una organización sea comparada con otra (p.205).

La cultura organizacional se entiende que es el ADN de la organización y está integrada por sistemas formales e informales, entendiéndose como formal los

procesos, políticas, entre otros e informal como liderazgo, costumbres, tradiciones, etc. Entre sus elementos de planificación estratégica se encuentran su misión y su visión, de los cuales se desprenden sus valores institucionales, normas, procedimientos, ética, entre otros, que ayudaran a ver la manera en la cual las organizaciones pretenden cumplir y lograr sus objetivos planteados. Robbins (2010) refirió que la cultura organizacional involucra tres aspectos: a) es una percepción, es decir no es algo palpable o que pueda ser visto de manera física, pero las personas que laboran en la organización son capaces de percibirla según la vayan experimentando dentro de la organización; b) es descriptiva, tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta; c) a pesar que las personas que laboran en la organización pueden tener distintas experiencias, o laborar en diferentes niveles dentro de la organización, todas las personas logran describir la cultura de la organización en términos similares, expresándose así que la cultura es un aspecto compartido por todos los trabajadores (p. 46). Denison, 2000 citado en Gutiérrez, 2013, p. 6) definió que “la cultura organizacional son los valores, las creencias y principios que sirven como fundamento para la dirección de una organización, como también los patrones de comportamientos y prácticas que tanto ejemplifican como refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos.

Denison (2000) refirió que la investigación en las últimas décadas ha demostrado que la cultura organizacional impacta el desempeño de las organizaciones mediante la creación de un sentido de misión y dirección; la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad; el estímulo al involucramiento y compromiso de la gente; y el establecimiento de una consistencia institucional fuertemente enraizada en un conjunto de valores nucleares. Estas cuatro características culturales explican la diferencia entre las organizaciones de alto y bajo desempeño (p.22).

Denison (2000) señaló que estos elementos a los que hace mención son detallados en cuatro dimensiones principales a) involucramiento, b) consistencia, c) adaptabilidad y d) misión

Problemas

Problema General.

¿Cuál es el nivel de percepción de la cultura organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Problema Específico 1.

¿Cuál es el nivel de percepción del involucramiento de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Problema Específico 2.

¿Cuál es el nivel de percepción de consistencia de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Problema Específico 3.

¿Cuál es el nivel de percepción de adaptabilidad de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Problema Específico 4.

¿Cuál es el nivel de percepción de misión de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017?

Objetivos

Objetivo General.

Identificar el nivel de la Cultura Organizacional de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Objetivo Específico 1.

Identificar el nivel de involucramiento de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

Objetivo Específico 2.

Identificar el nivel de consistencia de trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Objetivo Específico 3.

Identificar el nivel de adaptabilidad de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017.

Objetivo Específico 4.

Identificar el nivel de misión de los trabajadores en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, Lima 2017

Método

En la presente investigación se desarrolló una investigación básica, de tipo cuantitativa, con un diseño no experimental, transversal. La población está constituida por 52 personas que laboran en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional Antonio Raimondi, ubicados entre sus dos sedes de San Isidro y Ancón, considerándose al personal que labora bajo la modalidad de contratación del Régimen del Decreto Legislativo 1057 (Contrato de Administración de Servicios - CAS) Decreto Legislativo 276, Decreto Legislativo 728, por contratación de servicios y practicantes. Debido a que la población de estudio es pequeña se ha considerado tomar a toda la población para la investigación, denominándose así como población censal.

La técnica que se utilizó para la recoger los datos de la variable cultura organizacional fue el cuestionario de Denison Organizational Culture (DOCS), con sesenta ítems que midieron cuatro dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. El cuestionario utilizado era un instrumento validado pero al tener la necesidad de adaptarlo al estudio de la cultura en el proyecto, se determinó pasar por una validación de juicio por experto, determinando así la confiabilidad del cuestionario a aplicar, determinando la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de alpha de Cronbach, obteniéndose un resultado de confiabilidad con coeficiente de 0.917

Resultados

Luego de realizada la matriz de operacionalización y aplicado el instrumento a la variable de estudio, se evaluaron los resultados obtenidos. Planteándose que el 34.6% de los encuestados, menciona tener una cultura organizacional de nivel moderado, mientras que 34.6% afirma que su nivel de cultura organizacional es de nivel bajo y el 30.8% indica que existe un nivel bueno de cultura organizacional en los trabajadores en el proyecto.

En cuanto a la dimensión de involucramiento se obtuvo que el 42.3% de los encuestados, menciona tener un involucramiento de nivel moderado, mientras que 40.4% afirma que su nivel de involucramiento es de nivel bajo y el 17.3% indica que existe un nivel bueno de involucramiento de los trabajadores en el proyecto. En la dimensión de consistencia plantea que el 55.8% de los encuestados, menciona tener una consistencia de nivel moderado, mientras que 26.9% afirma que su nivel de consistencia es de nivel bajo y el 17.3% indica que existe un nivel bueno.

Para la dimensión de adaptabilidad el 36.5% de los encuestados, menciona tener una adaptabilidad de nivel moderado, mientras que 32.7% afirma que su nivel de adaptabilidad es de nivel bajo y el 30.8% indica que existe un nivel bueno. Finalmente para la dimensión de misión el 44.2% de los encuestados, menciona tener una misión de nivel moderado, mientras que 36.5% afirma que su nivel de misión es de nivel bajo y el 19.2% indica que existe un nivel bueno.

Discusión

El uso del modelo de cultura de Denison para la presente investigación, se considera de relevancia, debido a que los elementos en los que el autor del modelo utiliza para explorar la cultura en las organizaciones, coincide dentro de los rasgos principales de la cultura organizacional en el proyecto, tomando en cuenta que la cultura organizacional se genera a través de las creencias, practicas, valores institucionales, normas, historia, estructura organizacional, metas objetivos, los cuales son abarcados dentro de los elementos de la cultura que Denison plantea como son el de involucramiento, consistencia, adaptabilidad

y misión, de esta manera al haber aplicado el cuestionario a las personas que laboran en el proyecto se puede analizar el nivel de la cultura organizacional en los trabajadores. Habiéndose considerado también que el cuestionario utilizado ha sido aplicado en diversas instituciones públicas y privadas en diferentes países a nivel mundial y latinoamérica, siendo este instrumento traducido a diversos idiomas manteniendo su grado de confiabilidad.

Por lo antes expuesto se considera que entre los modelos de cultura analizados en la presente investigación, el modelo de cultura de Denison viene a ser el más idóneo para los objetivos de la presente investigación, pudiéndose identificar el nivel de la cultura organizacional de los trabajadores del proyecto, dado que las dimensiones planteadas en este modelo se ajustan para realizar el análisis del problema e identificar la cultura planteada en los objetivos.

Referencias

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo (1ª ed.)* México D.F.: Pearson
- Bonavia, T., Prado, V., y García-Hernández (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Universidad de Valencia. España.}
- Chiavenato, I.(2015). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (3ª ed.)*. México D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana Editores S. A. de C. V.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley
- Denison, D. (2000). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator guide*. Washington: Denison Consulting, LLC
- Denison, D. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons.

Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. (1ra. Ed). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario, p. 246.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración (10ª ed.)* México D.F.: Pearson

DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Carlos Alberto Martínez Espinoza, estudiante (x), egresado (), docente (), del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 10796959, con el artículo titulado.

“La Cultura Organizacional en el Proyecto Especial Parque Ecológico Nacional
Antonio Raimondi, Lima 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 20 de mayo de 2017

Carlos Alberto Martínez Espinoza