UNIVERSIDAD NACIONAL
"SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

ESCUELA DE POSTGRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL DE CAMERON-QUINN Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS SERVIDORES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE ANCASH, 2014

Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración
Mención en Administración de Negocios, MBA

DENNIS GABRIELA ALVARON ROBLES

Asesor: **Mag. ROGER PEDRO NORABUENA FIGUEROA**

Huaraz - Perú
2017

Nº. Registro: T0538

MIEMBROS DEL JURADO

Magister Eva Delfina Zarzosa Marquez Presidente

_____

Magister Telmo Pablo Loli Poma Secretario

_____

Magister Roger Pedro Norabuena Figueroa Vocal

_____

ASESOR

***Magister* Roger Pedro Norabuena Figueroa**

AGRADECIMIENTO

- La presente tesis ha sido terminada gracias al apoyo de numerosas personas, e instituciones, quienes proporcionaron información y motivación, con quienes queda el compromiso de aportar de la mejor manera posible los resultados.
- En especial agradezco:
- A Dios, a mis familiares y demás seres queridos, por estar siempre, por su amor, confianza y apoyo permanente para el logro de los objetivos.
- De modo muy especial, mi sincera gratitud al distinguido catedrático, Mag. Roger Pedro Norabuena Figueroa, quien orientó y mejoró el desarrollo de la tesis, brindándome su apoyo profesional y personal,
- A los Miembros del Jurado Calificador de la Tesis, quienes con su experiencia y evaluación del trabajo realizado, hicieron posible su mejor presentación.

A Dios,

A mis padres por haberme dado la vida, por su amor incondicional, por estar siempre a mi lado, por apoyarme y hacerme una persona perseverante.

A mi hermano por ser parte importante de una hermosa familia unida, por tu ternura y cariño que siempre me ha ofrecido.

A mi familia quienes son el motor y motivo de mi vida.

ÍNDICE

Página

Resumen ix

Abstract……x

I. INTRODUCCIÓN ..... 1 - 3

Objetivos 3

Hipótesis 4

Variables ..... 4 - 5

II. MARCO TEÓRICO ..... 6 - 37

2.1. Antecedentes ..... 6 - 14

2.2. Bases teóricas ..... 15 - 37

2.2.1. Cultura Organizacional según Cameron y Quinn ..... 15 - 29

2.2.2. Productividad Laboral ..... 29 - 37

2.3. Definición de términos 37

III. METODOLOGÍA ..... 38 - 40

3.1. Tipo y diseño de investigación 38

3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico 39

3.2.1. Población 39

3.2.2. Muestra 39

3.3. Instrumentos de recolección de la información 40

3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información 40

IV. RESULTADOS ..... 41 - 51

V. DISCUSIÓN ..... 52 - 53

VI. CONCLUSIONES 54

VII. RECOMENDACIONES 55

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 56 - 58

ANEXOS ..... 59 - 60

RESUMEN

El propósito fundamental del presente trabajo de tesis fue conocer la relación entre la cultura organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014. Es una investigación aplicada, de diseño no experimental de tipo correlacional, y según el tiempo de estudio es de tipo transversal. Para ello se contó con una población de 487 servidores en todo el distrito judicial de Ancash y una muestra de 184 servidores.

Se utilizó el cuestionario de Cameron y Quinn, para determinar el tipo de cultura organizacional predominante y para medir las variables cultura organizacional y productividad laboral se realizó un análisis de los datos utilizando el paquete estadístico SPSS v20, para la contratación de la hipótesis se utilizó el análisis de la prueba de Correlación de Spearman mediante el focus group.

De los resultados obtenidos se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014.

Palabras clave: Cultura organizacional y productividad laboral.

ABSTRACT

The main purpose of this thesis was to know the relationship between the organizational culture of Cameron-Quinn and the productivity of the servers of the Superior Court of Justice of Ancash, 2014. It is applied research, non-experimental design of correlational type, And according to the study time is of transverse type. For this we had a population of 487 servers throughout the judicial district of Ancash and a sample of 184 servers.

We used the Cameron and Quinn questionnaire to determine the predominant organizational culture type and to measure the variables organizational culture and labor productivity we performed an analysis of the data using the statistical package SPSS v20, for the contracting hypothesis we used the Spearman correlation test analysis by focus group.

From the results obtained, we conclude that there is a positive and significant relationship between the organizational culture of Cameron-Quinn and the productivity of the servers of the Superior Court of Justice of Ancash, 2014.

Keywords: Organizational culture and labor productivity.

I. INTRODUCCIÓN

Evaluar el desenvolvimiento de las organizaciones y como caso particular de la Corte Superior de Justicia de Ancash, es estudiándolas a través de los principios de eficacia y eficiencia; es decir, a través de su poder para obrar y de su capacidad para lograr un efecto determinado. Pues, suelen estar intervenidas y mediadas por modelos surgidos de planteamientos ideales y en ocasiones ajenos a su realidad, razón por lo cual dicha evaluación se torna en un estudio mucho más complejo.

Así, la Corte Superior de Justicia de Ancash es un ente social único e irrepetible, conformado por individuos (servidores), creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o cumplimiento de metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales, que se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes y es productiva cuando alcanza sus metas, utilizando los recursos a un mínimo costo. Éstas características conceptuales, no se están cumpliendo en ésta institución, ya que los objetivos institucionales o las metas que se plantean son un tanto ajenas al reflejo de su realidad, y más por el contrario éstas son planteadas en el escritorio y a favor de algunas áreas que la comprenden, perdiendo así el significado de eficacia en el cumplimiento de dichos objetivos y de la eficiencia en el ahorro de los recursos.

Así mismo, el tema de la cultura en las organizaciones ha venido cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, una vez que se ha comprendido lo

determinante que resulta para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus empleados.

Se ha logrado entender que las culturas fuertes y sólidas no se crean y se mantienen por sí mismas, sino que la organización y los actores organizacionales tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesario.

El avance tecnológico y la globalización de la economía son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado, los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro, la construcción de una identidad como institución que cristalice en la conducta deseada de sus miembros.

Algunos autores sostienen que "cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad su presencia, su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o mesurables. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura" (Chiavenato, 2004).

Desde esta perspectiva, se destaca la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, identificar sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo.

Es en ese sentido, que la Corte Superior de Justicia de Ancash se viene manejando mediante el modelo de cultura organizacional de tipo jerarquizada, en

la que el trabajo o la labor a realizar se encuentra estructurado y formalizado, es decir, los procedimientos gobiernan y dicen a los servidores lo que deben hacer diariamente, ya que éstas están amparadas en normas, reglas y políticas ya establecidas, sin dan a lugar a la creatividad y dinamismo de cada uno de los integrantes de ésta institución.

Por tal motivo, el interés del presente trabajo de investigación se centra en responder la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la Productividad de los Servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014?

Objetivos

Objetivo general

Conocer la relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014.

Objetivos específicos

- Determinar la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn predominante en los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014.
- Determinar el nivel de productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014.

- Determinar el grado de relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014.

Hipótesis

La relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014, es positiva y significativa.

Variables

Variable independiente: Aprendizaje organizacional.

Chiavenato (2004), define a la cultura de una sociedad como: Los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son trasmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones. (p.158)

Variable dependiente: Satisfacción laboral.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad. Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas. Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o

indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial. De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad Chiavenato (2009, p. 252).

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Dentro de los antecedentes encontrados se tiene a:

La Cruz, M. (2008), en su trabajo titulado "Eficacia y Eficiencia de la Participación Ciudadana en el Control de Gestión del Municipio Campo Elías - Estado Mérida", tesis presentada para obtener el grado magister de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes – Venezuela. Este trabajo es de tipología mixta, de naturaleza cuantitativa, planteada como un estudio descriptivo, respecto al diseño su enfoque es no experimental, desde el punto de vista de la temporalización es transversal, este estudio fue de naturaleza aplicada porque confronta la teoría con la realidad a través de la combinación de la observación documental y el estudio de campo. Concluye que:

1. Con respecto al primer objetivo específico, correspondiente a identificar las formas de organización ciudadana que hacen vida en el Municipio Campo Elías del estado Mérida, se logró establecer que el consejo comunal es una institución que ofrece espacios para la participación de ciudadanos por cuanto facilita su involucramiento en todo lo que representa la vida comunitaria; luego le siguen el comité de deporte, la junta de vecinos, la contraloría social y comité de ambiente. Este comportamiento conclusivo, visualiza que actualmente en las comunidades hay la necesidad sentida y la existencia de un mayor interés para participar de manera Proactiva.

2. En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con describir la operatividad de los mecanismos de participación ciudadana en el proceso de

planificación del Municipio Campo Elías del estado Mérida. Se logró determinar que dicha operatividad está centrada en la ejecución de talleres didácticos de formación, reuniones y visitas a organismos gubernamentales, prácticamente de manera obligatoria, lo cual limita a que la participación sea verdaderamente espontánea y libre a fin de garantizar respuestas altamente positivas a las expectativas e interés por mejorar la calidad de vida del ciudadano para que sea el fundamento clave de la acción comunitarias.

3. En lo concerniente al tercer objetivo específico, formulado para establecer cuáles de los mecanismos de control implantados por el gobierno del municipio Campo Elías del Estado Mérida, se refiere a la supervisión y evaluación de las acciones bajo el enfoque comunitario. El mecanismo de control de mayor prevalecía es la contraloría activa desde la misma comunidad acompañado del asesoramiento técnico de la Alcaldía, de la difusión de la bases filosóficas de la participación comunitaria y la capacitación a las comunidades organizadas. De esta conclusión, se infiere que el gobierno del mencionado municipio está en la disposición gerencial para canalizar y ejecutar acciones particularmente relacionada con la planificación y control que aseguren la eficacia y eficiencia de la participación ciudadana en los distintos espacios que facilita la misma entidad gubernamental. No olvidando que en las mismos comunidades emergen fortalezas, oportunidades y amenazas que deben ser consideradas en todo proceso de control social.

4. En cuanto al cuarto objetivo específico, concerniente a determinar el conocimiento y expectativas que tienen los grupos organizados en torno a su participación en los mecanismos de planificación y control de gestión del Municipio

Campo Elías del estado Mérida, se logró precisar que la mayoría de esos grupos que hacen vida activa es las diferentes actividades relacionadas con el desarrollo comunitario expresaron tener conocimiento sobre la importancia y trascendencia de su participación en todos los eventos cotidianos del quehacer comunitario. De esto se desprende, que los ciudadanos encuestados de alguna manera pretenden ser protagonistas y constructores de la vida social, cultural, política y ética desde su propio ámbito espacial.

5. En lo referente al quinto objetivo específico: analizar la pertinencia de los mecanismos de control municipal existentes con base en las posibilidades de participación ciudadana contempladas en el marco legal vigente vinculado con la ejecución de proyectos de inversión del Municipio Campo Elías del estado Mérida. Se logró evidenciar que desde el punto de vista teórico los mecanismos de control son pertinentes; sin embargo, a nivel práctico se observan debilidades porque casi siempre son los mismos grupos organizados los participantes activos, y aparentemente reciben mayores incentivos y favores económicos, lo cual va en desmedro de incrementar la eficacia y eficiencia de la participación ciudadana.

6. En atención al sexto y último objetivo específico formulado en la investigación, con respecto a definir las modalidades relativas a la planificación y control de gestión del Municipio Campo Elías para optimizar el aprovechamiento de sus recursos y la participación de sus grupos organizados en atención a los principios de eficacia y eficiencia; se pudo establecer que la modalidad de mayor peso es el aprovechamiento de los recursos destinados a la participación comunitaria, por cuanto allí subyace la atención de las necesidades de los ciudadanos en procura de satisfacer sus demandas sociales. Cabe resaltar, que la

eficacia y la eficiencia constituyen los parámetros para lograr la sustentabilidad de planes y programas, en todos sus aspectos y expresiones debido a retos, desafíos y cambios producto de la propia dinámica comunitaria, y de los últimos acontecimientos políticos, económicos, científicos, tecnológicos y educativos que envuelven la vida nacional e inclusive a nivel internacional.

Salazar, A. (2008), en su trabajo titulado "Estudio de la Cultura Organizacional, Según Cameron Y Quinn: Caso de una Empresa del Sector Asegurador Venezolano", tesis presentada para obtener el título profesional de la Carrera de Recursos Humanos de la Universidad Católica Andrés Bello-Venezuela. Este trabajo de tesis es un estidio de tipo descriptivo, de diseño no experimental, y según el tiempo es de tipo transversal. Concluye que las características de la cultura dominante en la empresa:

1. Ninguno de los cuatro tipos culturales es reforzado o promovido de forma única dentro de la organización, por lo cual intentar explicar la articulación de la misma basados en uno de los cuatro tipos culturales no es posible.

2. Así como la empresa decide como manejar los diferentes factores que se tomaron en consideración para evaluar la cultura de la empresa, enfatizando a su conveniencia un tipo cultural u otro, los empleados evalúan estos mismos factores de forma similar, aun cuando no se encuentran reunidos en el mismo espacio geográfico o trabajen en la misma área.

3. Al no poder hablar de un tipo dominante de cultura, la fuerza de la misma depende del énfasis que cada tipo cultural tiene en cada aspecto organizacional, por ejemplo la cultura de clan sobre el estilo gerencial y la cultura jerarquizada sobre los criterios de éxito.

4. Al hacer comparaciones entre la población occidental y oriental y la muestra de la zona central, no se encontraron estadísticamente diferencias significativas en cuanto a la percepción de la cultura por los participantes del estudio. Lo cual dificulta la identificación de subculturas por zonas o áreas de trabajo y sugiere al mismo tiempo, que los tipos culturales del modelo son igualmente utilizados en toda la organización, logrando una especie de equilibrio entre ellos.

Brito, F. (2011), en su trabajo titulado "Eficiencia y Eficacia en la Administración del Plan de Estudios, Facultad de Odontología UCV, Período 1995-2009", tesis presentada para obtener el grado de magister en la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela. Esta es una investigación evaluativa, y concluye que:

1. Los bajos niveles de eficiencia que evidencia la Facultad de Odontología de la UCV en la Administración del Plan de Estudios y que se traducen en disminución de los niveles de eficacia tiene su origen en una inapropiada relación entre la oferta académica que proporciona la institución y los requerimientos estudiantiles. Esto se manifiesta en mayor magnitud en las asignaturas Clínicas Integrales del Adultos I, II y III.

2. Las calificaciones obtenidas por los estudiantes son más bajas en el primer año de la carrera en las asignaturas teóricas y teórico-prácticas. Esto apunta a que los estudiantes requieren una vez ingresados a la Facultad un tratamiento diferencial a objeto de disminuir las carencias de entrada en cuanto a formación que ellos pudieran tener. En la eficiencia no se conoce o no hay intensión de saber dónde

están las fallas. Toda instancia educativa tiene la obligación de detectar a tiempo las debilidades de los estudiantes.

3. A nivel de la eficacia se observa que el porcentaje de graduados en el tiempo previsto por el Plan es bajo, esto podría tener vinculación con los ínfimas cifras de aprobación evidenciadas en las asignaturas Clínicas Integral de Adultos I, II y III.

4. Se detectó que un alto porcentaje de alumnos aprueba las asignaturas a excepción de las Clínicas de Adultos, pero aun cuando los estudiantes aprueban las asignaturas lo hacen con bajas calificaciones y esto no es lo deseable.

Jutile, J. (2012), en su trabajo titulado "Estudio exploratorio sobre el grado de eficacia y eficiencia de las organizaciones no gubernamentales que actúan en salud nutricional en Haití. Caso específico -la provincia de Belle-Anse- periodo 2010-2011", tesis presentada para optar el grado de magister en el Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales-República Dominicana. Esta investigación fue de tipo descriptivo transversal. Concluye que: Para este último año, los padres testifican mucha satisfacción por los servicios y ayudas recibidas por parte de las organizaciones que trabajan en salud nutricional, porque llegan a tocar hasta los límites catastróficos y muy lejos de la vida común. Con este estudio entendemos la gran importancia del apoyo a los campesinos más vulnerables. Se comprueba que la salud nutricional de la población más vulnerable de la comuna de Belle-Anse ha ido mejorando, y el pueblo espera siempre estar apoyado, ya que la calidad del suelo produce menos de lo acostumbrado, la cobertura forestal es casi inexistente y los campesinos van a caer a la peor pobreza cuando estos programas cumplen su periodo.

Venutolo, E. (2009), en su trabajo titulado: “Estudio del Clima Laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas: El Transporte Vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, tesis para optar el grado de doctor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia-España. Para eso, se llevó a cabo un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio. Concluye que: En las últimas décadas, la globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes internos y externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios. Por ello, el presente trabajo estudia dónde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones. Dada la vastedad de este objeto de estudio, se ha decidido acotarlo centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). Para eso, se llevó a cabo un estudio de un caso de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionada como objeto de estudio. Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se ha podido llegar a la

conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, es posible corroborar las hipótesis planteadas. De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta memoria, se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización. A este respecto, queda abierta la posibilidad de ulteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema.

Duarte, E. (2006) en su trabajo titulado: "Estudio de Motivación, Actitudes y Productividad en Empleados del Sector Maquilador del Noroeste de México", tesis presentada para optar el grado de doctor de la Facultad de Administración de la Universidad CETYS. Su investigación fue de tipo descriptiva, de corte transversal, y de diseño no experimental. Concluye que: Las necesidades de crecimiento se estratifican en afiliación (Schachter, 1959) y autoridad (Burnham – McClelland, 1976; Wie, 2005). El análisis estratificado de las teorías de la satisfacción laboral comprendidas en este estudio, también incluye a la estructura dual del comportamiento con factores motivacionales e higiénicos (Herzberg, 1968; Noviello, 2000), subdividiéndose estos últimos en existentes y relativos (Alderfers y McClelland, 1976; Borg y Braun, 1996). Asimismo, se estudian las teorías de satisfacción basadas en procesos como la teoría de expectativas (Vroom, 1964; St. Charles, 2002) y el modelo de expectativa de recompensas intrínsecas y extrínsecas (Porter y Lawler, 1968; McNeese, 1996). El modelo desarrollado y propuesto incorpora los elementos de percepción de equidad interna y externa a la

organización, y se ha complementado con la definición de metas de productividad tanto individuales como de equipo y la medición de su desempeño. Además presenta el “índice de satisfacción en el trabajo” como un estimador numérico de la satisfacción laboral, que en un solo métrico concentra la percepción de satisfacción relativa expresada por los empleados estudiados, con respecto de la importancia otorgada a cada uno de los indicadores de satisfacción considerados en el modelo elaborado. El Índice de satisfacción en el trabajo, sirvió para reportar en una escala porcentual, donde el 100% es el resultado deseable y significa empleados totalmente satisfechos; y el resultado menos deseable es 10% que significa empleados totalmente insatisfechos. La sola exhibición del índice de satisfacción en el trabajo, aporta una idea clara de la percepción de los empleados en las áreas de satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima, de realización y su percepción de la equidad en el trato y la adecuada definición de metas individuales y de equipo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Cultura Organizacional según Cameron y Quinn

2.2.1.1. La cultura

En consideración de lo anterior, sabemos que las organizaciones están provistas de una cultura, que comúnmente denominamos cultura corporativa o cultura organizacional que las distingue, y que puede evaluarse como diferencial.

A continuación se enuncian algunas definiciones del término cultura en su sentido más amplio.

La Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974), define cultura como "formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas".

Un pionero en investigaciones sobre cultura, Edgar Schein, definió la cultura como "un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado los suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna e integración interna" (Gibson 2006, p.31 citando a Schein, 1992).

Chiavenato (2004, p.158), define a la cultura de una sociedad como "los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones que se aprenden de las generaciones

anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son trasmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones."

Para Lucas Marin (1997, p.68), "la cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad".

Más adelante en su planteamiento Marin señala que, para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social. 2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable. 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que denominamos socialización.

2.2.1.2. La Cultura Organizacional

En la búsqueda de vías para comprender mejor a las organizaciones, no de forma superficial sino más bien a fondo, su esencia, y aquellas cuestiones que no son observables a simple vista, ni inferidas, se traslada el concepto de cultura a la organización, y así recientemente es común escuchar hablar de la cultura de la organización.

Sobre este particular, se han escrito y debatido muchas ideas, algunas completamente antagónicas, otras parcialmente coincidentes y por último algunas muy similares.

Sobre este particular, Sackmann (1992), señala el hecho de que los investigadores de la cultura organizacional se debaten el tema de si las organizaciones tienen cultura o son cultura.

Además, comenta que los investigadores han abordado el tema de la cultura de formas distintas creando ambigüedad y confusión y que en vista de que no se ha determinado un mejor o peor enfoque para el estudio de la cultura organizacional, queda a discreción del investigador decidir cuál es el que mejor se adapta a su estudio.

Al revisar algunas definiciones de cultura en las organizaciones, se evidencia que existen elementos comunes que son considerados por la mayoría de los investigadores y autores, aunque varía su importancia y su función como parte de la cultura organizacional.

Golden (1992), se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros.

Stoner y otros autores, definen a la cultura organizacional como "la serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización." (Stoner et al; 1984, p.198)

Igualmente Serna (2003, p.89), señala que "cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad." Complementa esta idea afirmando que "La cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan

importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.”

Koontz (2007, p.202), al referirse a la cultura corporativa afirma que “en lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional”

Aunque no parece haber un concepto igual a otro, la mayoría de los autores coinciden en que la cultura es algo que es compartido por los miembros de la organización, que influye en la manera en que estos se comportan y que diferencia sustancialmente a una organización de otra.

Asimismo, la literatura administrativa al respecto de la cultura organizacional descansa básicamente en tres premisas: primero, que la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional.

2.2.1.3. Características de la Cultura Organizacional

La cultura de la organización presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización
6. Clima de la organización: es la sensación que trasmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización (Chiavenato, 2004, p.167 tomado de Luthans 220, p.123)

2.2.1.4. Los elementos de la Cultura en las Organizaciones

Cameron y Quinn (1999), alegan que son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo, se le han adjudicado a la cultura en las organizaciones y añaden que esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto, y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran relevantes en un diagnóstico.

A continuación se presenta un resumen de los factores o rasgos que algunos investigadores, señalan como claves a la hora de evaluar la cultura organizacional.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro: 1. Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how; 2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje; 3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar; 4. El mundo normativo: Conjunto de creencias, valores normas y sanciones.(Lucas Marin, 1997) "Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada puede determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional." (Cruz Cordero, 2001)

"Edgar Schein, considera que la cultura de una organización tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. En la capa II están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III están las suposiciones básicas que guían el

comportamiento de la gente. En esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos cómo percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas". (Chiavenato, 2004, p.31 citando a Schein) "A Gelinier le parece que hay que referirse al comportamiento común, las visiones claves de los problemas, los métodos de trabajo y el lenguaje común. Por otra parte, Bartola describe la cultura empresarial como formada por los hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección" (Lucas Marin, 1997, p.74).

Terrence Dial y Allan Kennedy (1985, p.24), definen cuatro elementos a tomar en consideración para estudiar las culturas corporativas: 1. Los valores como médula de la cultura: Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario.2. Los Héroes: los héroes personifican los valores y sintetizan la fuerza de la organización. 3. Los ritos y los rituales: Los rituales guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Y finalmente, 4. Las comunicaciones: Además del trabajo que cada empleado realiza en la organización, desempeñan otro tipo de empleo como espías, murmuradores y narradores de las historias y mitos de la organización.

Para Serna (2003), los elementos que conforman la cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son: 1. Los fundadores, 2. El estilo de dirección, 3. la claridad de los principios organizacionales, 4. Autonomía individual (empowerment), 5. Valores y creencias compartidas, 6. La estructura, 7.

El sistema de apoyo, 8. Sistemas de recompensas, 9.El estímulo al riesgo, y 8. El talento humano.

2.2.1.5. Funciones de la Cultura e Las Organizaciones

La función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a su objetivos (Lucas Marin, 1997).

Para O´Reilly (1996, citado por Robbins, 2004) La cultura cumple varias funciones en las organizaciones:

1. Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras;
2. Transmite una sensación de identidad a los integrantes;
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales;
4. Aumenta la estabilidad de sistema;
5. Finalmente, crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

2.2.1.6. Modelo de Cultura Organizacional de Cameron & Quinn

Según Cameron & Quinn (1999), el Competing Values Framework ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Estos esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos.

El CVF fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

Las preguntas claves que hace el investigador son: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es efectiva o no? ¿Cuáles son los factores claves que definen la efectividad organizacional? Cuando se juzga la efectividad de una organización, ¿cuáles son los indicadores que se toman en cuenta?.

Campbell en 1974 y sus colegas crearon una lista de 39 indicadores que representaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional.

Este trabajo fue posteriormente revisado por Quinn & Rohrbaugh en 1983 para determinar si era posible identificar patrones o grupos, en vista de que 39 indicadores parecen demasiados, vieron una manera más sencilla para identificar los factores claves de dicha efectividad.

Realizaron estudios estadísticos de los treinta y nueve indicadores, y encontraron dos dimensiones, que organizan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos principales.

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. (Sepúlveda, 2004, p.12)

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004, p.12)

Juntas, estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

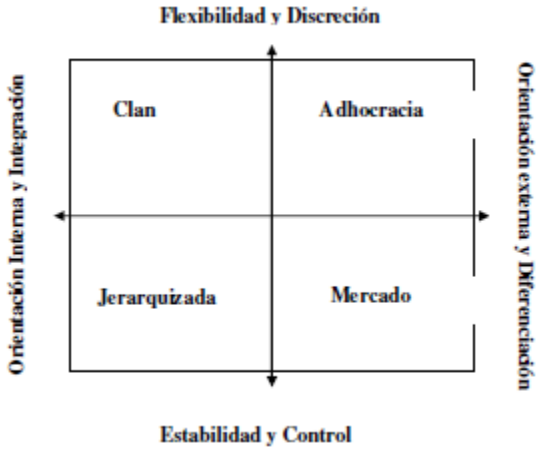


Figura 1. The competing Values Framework

"Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización" (Cameron & Quinn 1999, p.31).

Cameron & Quinn (1999), explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. enfoque externo y viceversa).

Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos para cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo.

Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo, son 1.- Clan; 2.- Adhocracia; 3.- Jerarquizada y 4.- Mercado. Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional.

"Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional" (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización.

2.2.1.7. Los cuatro grandes tipos culturales

Cameron y Quinn (1999) describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo así:

La Cultura de Clan

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura.

La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternales con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede

gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

La Cultura Adhocrática

También llamada cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo.

Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

La Cultura Jerarquizada

Este es el tipo de organización que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática.

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

La Cultura de Mercado

El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos.

A diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación

y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Asimismo, Cameron y Quinn (1999), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total (Total Quality Management), y el rol de Recursos Humanos, pueden ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización. Así, las acciones del departamento de Recursos Humanos, deben necesariamente apoyar a la cultura deseada en la empresa.

2.2.2. Productividad Laboral

La productividad es un concepto que puede definirse de diversas maneras, es uno de esos conceptos que según Mayntz solo poseen una referencia empírica indirecta en su definición, que no pueden ser aprendidas de modo inmediato (Mayntz, R, 1980, P.27), es el caso de un fenómeno no directamente perceptible que debe reflexionarse a través de que vía se podría deducir su presencia recurriendo a fenómenos perceptibles.

En un “concepto amplio” no es posible medirla directamente, “operacionalizarla”; lo que si se puede hacer es inferir su presencia (a diferentes niveles) a través de la medición de sus impactos, tanto positivos como negativos.

El concepto productividad etimológicamente se relaciona con la palabra “productivus” que quiere decir calidad del que tiene virtud de producir

(Jackson,W.M.,Editores;1980, p. 1162) es como Littre en 1886 la definió diciendo que productividad es la “facultad de producir” relacionando al deseo de hacer la acción de producir. Sin embargo, la productividad tiene manifiesto, un origen y un destino. El primero es la ciencia y el segundo el progreso social, pero teniendo al factor humano como determinante de ambos.

Esto resulta de hacer las cosas lo mejor posible, bajo el principio económico de aprovechar mejor los recursos escasos para satisfacer necesidades ilimitadas (Rossetti, J. Paschoal, 1979, p. 25); y el principio administrativo de integrar esos recursos en un sistema unitario para el logro de uno o más objetivos, pero con máxima eficiencia (Martínez Silva Mario, 1978, A-F, p. 15), constituyendo la medida de la eficiencia de la organización el monto de los recursos empleados para producir una unidad de producción (Etzioni, Amitai, 1979, p. 15).

Estos principios aplicados a la productividad se traducen en la definición de productividad ampliamente difundida y expresada de manera sencilla como “obtener el mayor resultado con la misma cantidad de medios” o bien “obtener el mismo resultado con la menor cantidad de medios”.

Estas definiciones tienen como antecedente el llamado “principio hedonístico” de la economía, asociado con las primeras versiones del principio económico de la utilidad, que interpretado en el concepto de productividad se podría expresar como “lograr el máximo de rendimiento o eficiencia con el mínimo de esfuerzo”, de donde se derivan tantos corolarios como factores o combinaciones de factores productivo s puedan darse en la realidad, a manera de ejemplo: “máxima producción con el mínimo de insumos físicos”, “máximo de ingresos con el mínimo

de costos", "máximo bienestar con el mínimo de tiempo", etc. (Productividad, Kaldman, Juan Fco., 1980, p. 75)

Con lo anteriormente apuntado ahora se dispone de más elementos para construir una definición real y una definición operacional del concepto Productividad.

La primera incluirá las propiedades estimadas como esenciales de la productividad, en el entendido de que se trata de un concepto que solo posee referencia empírica indirecta en su definición que no puede ser aprendida de modo inmediato.

Conocemos que el concepto productividad se ha definido incluyendo una amplia gama de propiedades o características que la distinguen de otros conceptos.

De manera reiterada o coincidente, distintos autores dicen que productividad es aprovechar al máximo lo que se tiene y que para explicarlo integran otros conceptos como eficiencia, desempeño organizacional, estado de ánimo, etc.

Aprovechar al máximo lo que se tiene es una expresión que no describe las propiedades del concepto, por lo que de manera indirecta se hace necesario enunciar las características estimadas como esenciales de ese fenómeno que permite alcanzar el óptimo de los recursos utilizados con el mínimo de esfuerzo, en aras del progreso social que reducido finalmente se traduce en calidad de vida de toda la comunidad. Las definiciones de productividad hasta aquí expresadas, no incluyen todos los elementos que pudieran indicar el "continuum" de la productividad, pues no es suficiente como dice el Japan Productivity Center, tener la actitud mental o estado del espíritu para aprovechar al máximo lo que se tiene; tampoco es aceptable como definición de productividad el cociente que resulta de dividir la producción obtenida

entre los insumos utilizados en esa producción, ya que esto expresa más bien la forma en que se mide la productividad.

Se podría aceptar que productividad es la medid a de la eficiencia del empleo de los recursos para generar bienes o servicios, o sea la relación del valor de los resultados con el costo de los insumos (Hampton, D., 1992, p. 694); también será cierto que productividad es una cualidad emergente de los procesos de producción que hace que mejoren permanentemente y en todos los sentidos, es decir, en forma integral, aunque se necesitaría una explicación mayor a esta definición y que sería bajo el enfoque de mejora continua.

La productividad laboral se relaciona, según Ariel Coremberg (2005, p.87) con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De este modo, el trabajo como insumo utilizado en el proceso productivo puede ser medido en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral indica el grado de ahorros de costos, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los ocupados. La evolución de la productividad laboral tiene relevancia en varios puntos del análisis económico-financiero de una empresa.

Una visión dual del problema indica que un aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Dado que los costos laborales son de fundamental importancia para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, un crecimiento en la productividad laboral constituye un indicador aproximado de su nivel de competitividad. “A mayor productividad, mayor baja en los costos empresarios y mayor posibilidad de reducción de precios en los productos vendidos tanto en el mercado interno como

en el externo.” Esto facilitaría la ampliación de los mercados para la producción doméstica.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial (Vroom & Deci, 1992; Parra, 1998). De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad Chiavenato (2009: página 252).

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006).

Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra, coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida.

Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

Por lo tanto los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que, la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kemppilä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009; Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000).

De estas definiciones se desprende que son las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

En lo que respecta a los términos eficacia y eficiencia, Echebarría y Mendoza (1999) acotan que la aplicación de estos conceptos, aparentemente tan sencilla, en el contexto de la administración pública, presenta notables dificultades (Moore, 1984; Metcalfe y Richards, 1987). De acuerdo con los planteamientos de estos autores, la decisión sobre el camino a seguir para incrementar la eficiencia no puede basarse en criterios puramente técnicos, sino que puede verse afectado por consideraciones políticas; e igualmente, hay que considerar la dificultad, no ya de cuantificar, sino simplemente de definir los resultados de numerosas actividades públicas, con la intención de identificar los resultados con aquella parte de los mismos que pueden ser objeto de medición cuantitativa.

2.2.2.1. **Eficacia**

Según Gabaldón (2000, p.224) la eficacia se define como “el logro del objetivo, del servicio sobre sus beneficiarios”, mientras que la eficiencia “muestra la relación entre los efectos de un programa, servicio y los gastos correspondientes de recursos financieros, humanos, de insumos y tiempo”.

Echebarría y Mendoza (op. cit) plantean que la definición tradicional de la eficacia responde al grado en el que se alcanzan los objetivos previstos, señalando que es frecuente que en la administración pública los objetivos no estén definidos, sean múltiples y parcialmente contradictorios o estén sujetos a cambios constantes en el tiempo. En estas condiciones, el pensamiento organizativo ha recurrido a reformular el concepto de eficacia hacia la búsqueda de condiciones de fiabilidad y flexibilidad, en las que una noción estricta de eficiencia, basada en la homogeneidad y la estandarización, choca con demandas de diversidad y duplicidad.

2.2.2.2. Eficiencia

Desde esta perspectiva, Moore (op. cit.), advierte contra los riesgos de menospreciar el valor creado por las organizaciones públicas desde la interpretación más común de la eficiencia, señala que este concepto sólo puede aplicarse en el sector público, si se formula como "la relación entre costos y valor efectivamente producida".

El concepto de eficiencia presenta, además, diversas ramificaciones según sea su enfoque: Metcalfe y Richards (op. cit.) distinguen entre la eficiencia técnica (que mide recursos y resultados en términos físicos) y económica (que efectúa una valoración económica); ésta, a su vez, puede separarse en eficiencia distributiva

(que busca la óptima distribución de los recursos entre actividades alternativas) y la eficiencia (dirigida a optimizar la productividad de los recursos empleados en una actividad concreta).

Según las aseveraciones anteriores Metcalfe y Richards (op. cit.), hacen la distinción entre el concepto de "eficiencia operativa", que se repite invariablemente en los programas de modernización y que es coherente en presencia de objetivos precisos y duraderos, y un concepto de "eficiencia adaptativa" en las circunstancias inversas. Estos planteamientos permite resaltar que tanto la eficiencia como la eficacia son elementos clave para direccionar la gestión pública , por cuanto permite establecer criterios que contiene objetivos, metas, productos y/o resultados de proyectos, planes y programas , esencialmente aquellos que involucra a la población usuaria.

2.3. Definición de términos

Servidor: Los Servidores Públicos por definición, son personas que prestan servicios al estado como miembros de las corporaciones públicas, como empleados o trabajadores del mismo y de sus entidades descentralizadas, -sean ellas territoriales o especializadas (por servicios)-, como miembros de la fuerza pública, o en cualquier otra condición que ante la ley les dé tal carácter.

Estilo: Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a un artista, una obra o un período artístico y le confieren una personalidad propia y reconocible.

Organización: Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Según tipo de investigación es aplicada.

La investigación aplicada según Ávila, R. (1990), considera que:

> Este tipo de investigación está interesada en la aplicación de los conocimientos a la solución de un problema práctico inmediato. En la investigación aplicada se resuelve un problema por vez y no es probable que los resultados tengan aplicación general alguna. La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta. Este tipo de investigación es la que realiza o deben realizar los egresados universitarios para conocer la realidad social, económica, política y cultural de su ámbito y plantear soluciones concretas, reales, factibles y necesarias. (p. 25).

De diseño no experimental de tipo correlacional, y según el tiempo de estudio es de tipo transversal.

3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico

3.2.1. Población

La Corte Superior de Justicia de Ancash cuenta con 487 servidores.

Distribución de la población de la Corte Superior de Justicia de Ancash

Clasificación	Cantidad de Servidores
Analista II	48
Técnico IV	169
Profesional I	12
Profesional II	143
CAS	115
Total	487

Fuente: cuadro de Asignación de Personal CSJA

3.2.2. Muestra

La muestra fue obtenida mediante el muestreo aleatorio simple con afijación proporcional a los distritos judiciales. Para ello se obtuvo el tamaño de muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N Z^2_{\alpha/2} P(1-P)}{(N-1)e^2 + Z^2_{\alpha/2} P(1-P)}$$

Donde:

$Z_{\alpha/2}$ = 1.96 Distribución normal Z correspondiente al nivel de confianza del 98%

P = 0.50: proporción de éxito.

e = 0.05: error máximo para el trabajo que se tomara.

N = 487: tamaño de la población.

Así reemplazando los valores en la fórmula anterior se obtuvo un tamaño de muestra de 184 servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash.

3.3. Instrumentos de recolección de la información

Se utilizó el cuestionario de Cameron y Quinn, para determinar el tipo de cultura organizacional predominante.

Para la medición de la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash se realizó un focus group, con la finalidad de conocer las opiniones de los servidores respecto a la productividad de sus áreas de trabajo y de manera grupal de toda la organización. Para ello, se reunió a dos representantes de 8 oficinas de la Corte Superior de Justicia de Ancash, tales como: Imagen institucional y prensa, Asesoría de la presidencia, Personal, Logística, servicios judiciales, Caja, Estadística e informática y Adm. Módulo básico, los cuales calificaron el nivel de productividad de sus oficinas en una escala ordinal de tres alternativas: muy baja, baja, moderada, alta y muy alta.

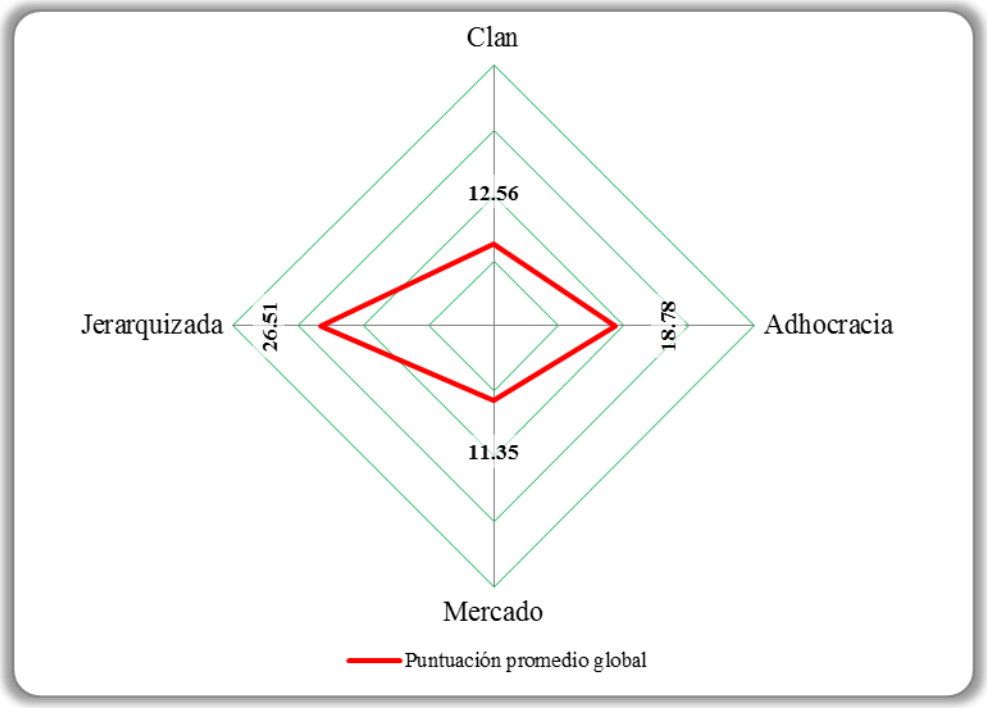
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

El procesamiento y análisis de datos se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS v20 en su modo de prueba de un mes, la cual se presenta en cuadros y gráficos estadísticos. Para la contratación de la hipótesis de investigación se utilizó el análisis de la prueba de Correlación de Spearman, agrupando a los servidores de acuerdo al área donde laboral, es decir, se promedió el tipo de cultura para las ocho áreas y se correlacionó con la calificación dada para cada una de dichas áreas mediante el focus group.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados Descriptivos de la Cultura Organizacional

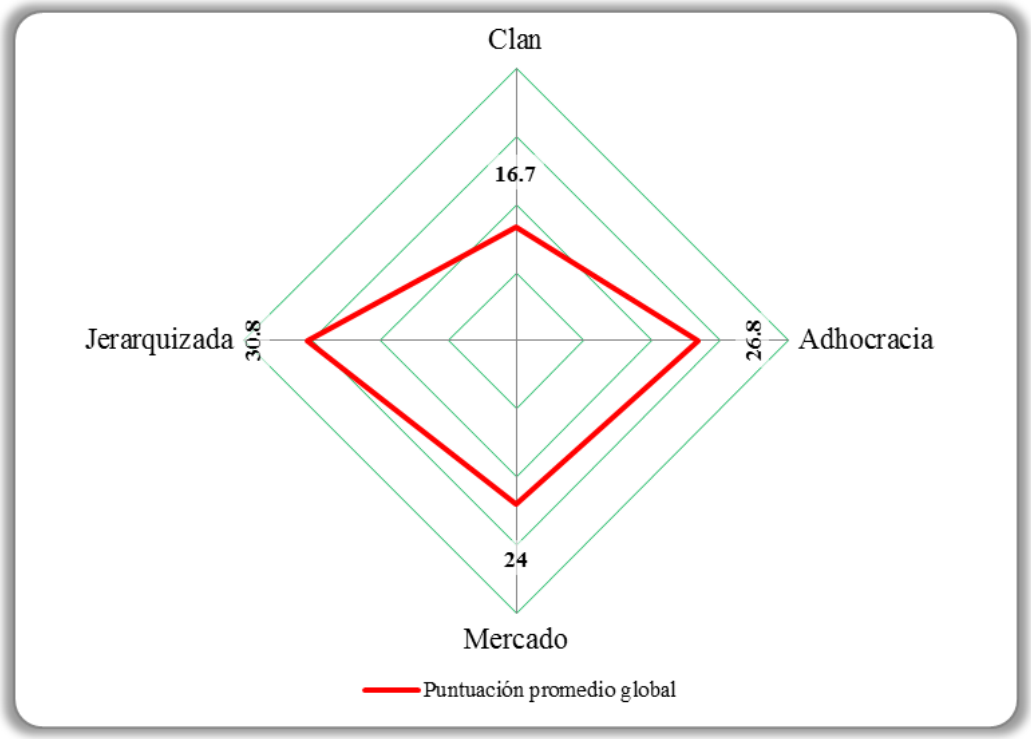
De la figura 1, se observa que la puntuación promedio global de la cultura organizacional de Cameron – Quinn de tipo jerarquizada es de 26.51, de tipo adhocrática es de 18.78, de tipo clan es de 12.56 y de tipo mercado es de 11.35, mostrando así que la cultura que predomina según los servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash es la cultura de tipo jerarquizada.



Fuente: Encuesta a los servidores

Figura 1. **Puntuaciones promedio globales del tipo de cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Ancash.**

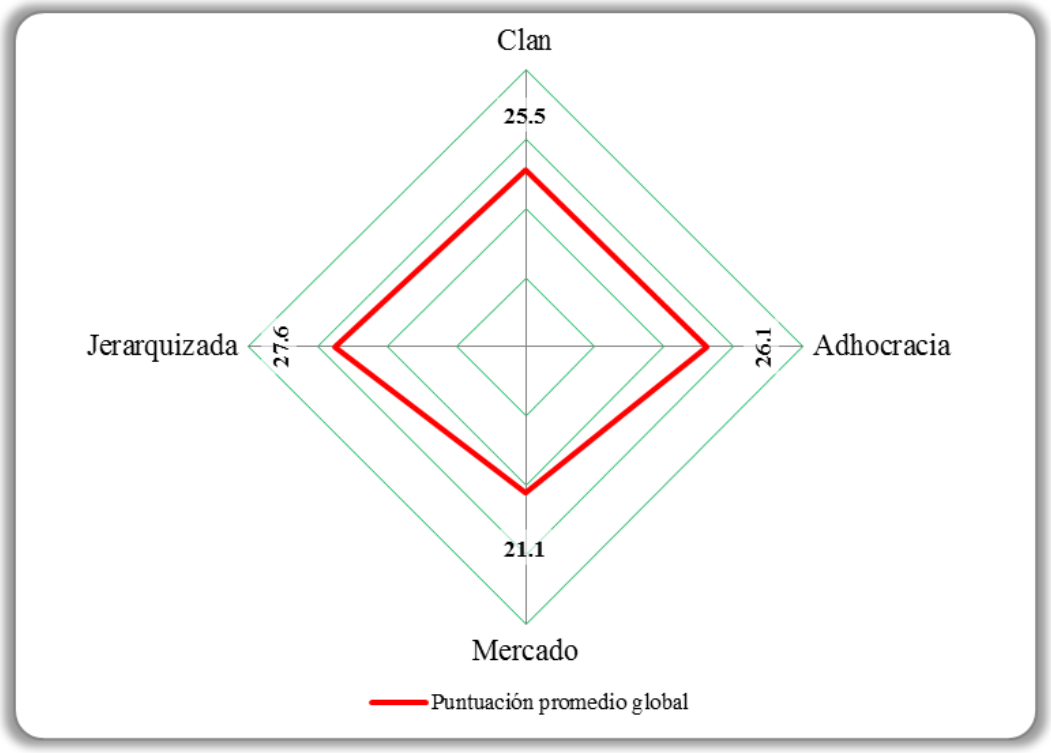
De la figura 2, se observa que la puntuación promedio global de las características dominantes de la cultura organizacional de Cameron – Quinn de tipo jerarquizada es de 30.8, de tipo adhocrática es de 26.8, de tipo clan es de 16.7 y de tipo mercado es de 24, mostrando así que las características dominantes de la cultura que predomina según los servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash son las de la cultura de tipo jerarquizada.



Fuente: Encuesta a los servidores

Figura 2. **Puntuaciones promedio globales de las características dominantes de la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Ancash.**

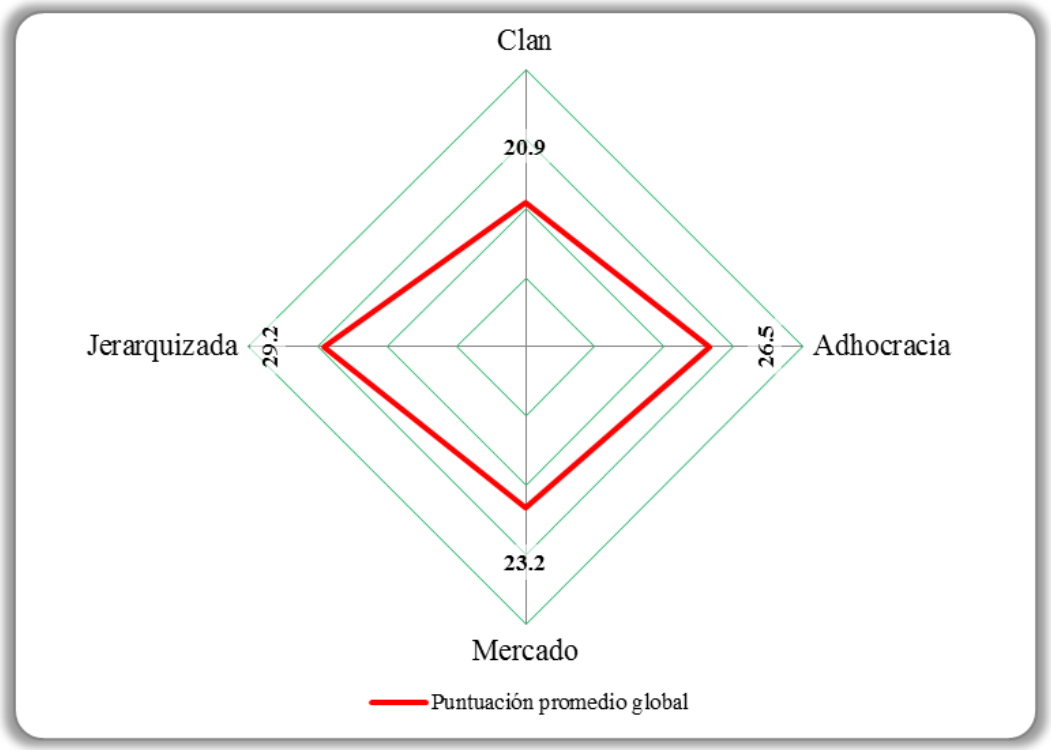
De la figura 3, se observa que la puntuación promedio global de los líderes de la organización actual de la cultura organizacional de Cameron – Quinn de tipo jerarquizada es de 27.6, de tipo adhocrática es de 26.1, de tipo clan es de 25.5 y de tipo mercado es de 21.1, mostrando así que los líderes de la organización actual según los servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash son las de la cultura de tipo jerarquizada.



Fuente: Encuesta a los servidores

Figura 3. **Puntuaciones promedio globales de los líderes de la organización actual de la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Ancash.**

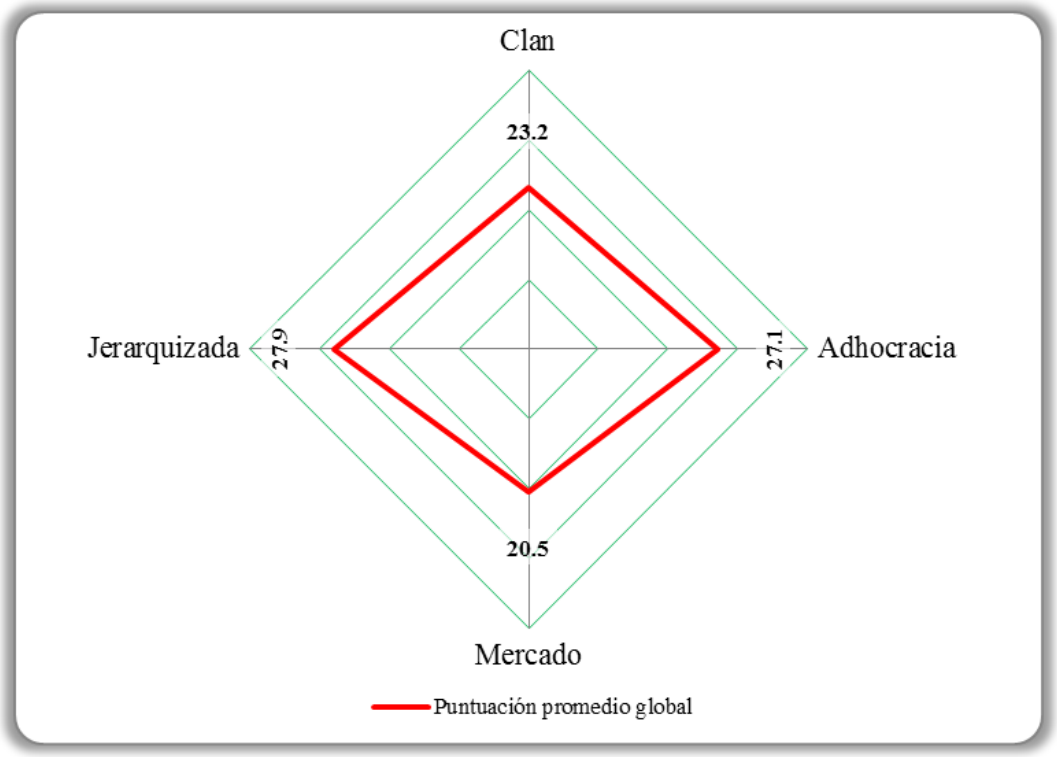
De la figura 4, se observa que la puntuación promedio global del estilo gerencial actual de la cultura organizacional de Cameron – Quinn de tipo jerarquizada es de 29.2, de tipo adhocrática es de 26.5, de tipo clan es de 20.9 y de tipo mercado es de 23.2, mostrando así que el estilo gerencial actual según los servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash son las de la cultura de tipo jerarquizada.



Fuente: Encuesta a los servidores

Figura 4. **Puntuaciones promedio globales del estilo gerencial actual de la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Ancash.**

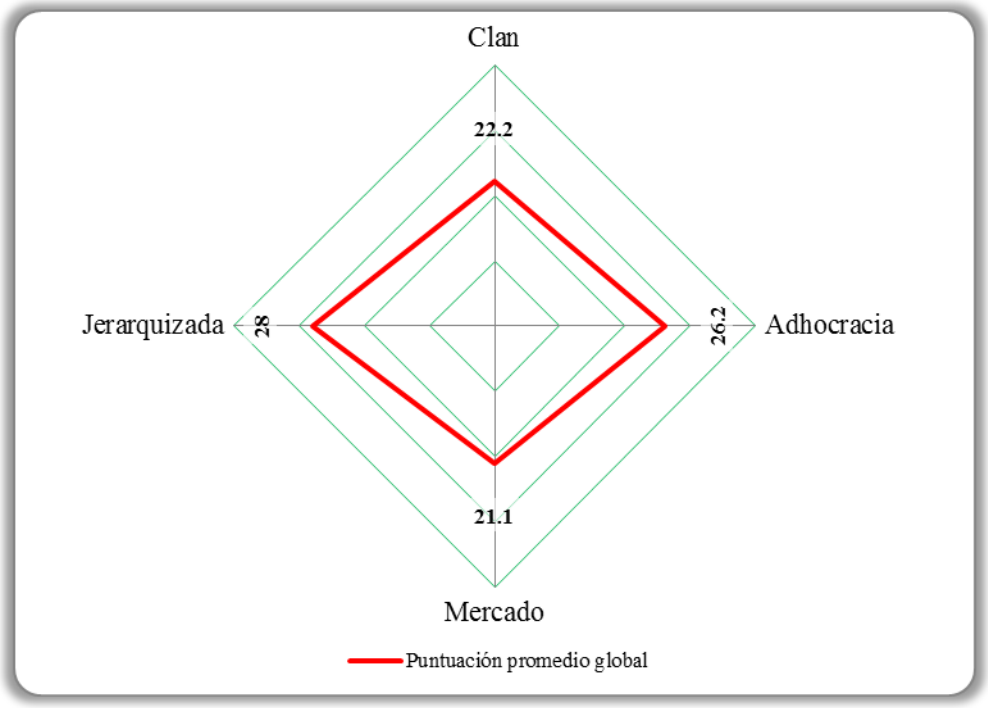
De la figura 5, se observa que la puntuación promedio global de la unión de la organización actual de la cultura organizacional de Cameron – Quinn de tipo jerarquizada es de 27.9, de tipo adhocrática es de 27.1, de tipo clan es de 23.2 y de tipo mercado es de 20.5, mostrando así que la unión de la organización actual según los servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash son las de la cultura de tipo jerarquizada.



Fuente: Encuesta a los servidores

Figura 5. **Puntuaciones promedio globales de la unión de la organización actual de la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Ancash.**

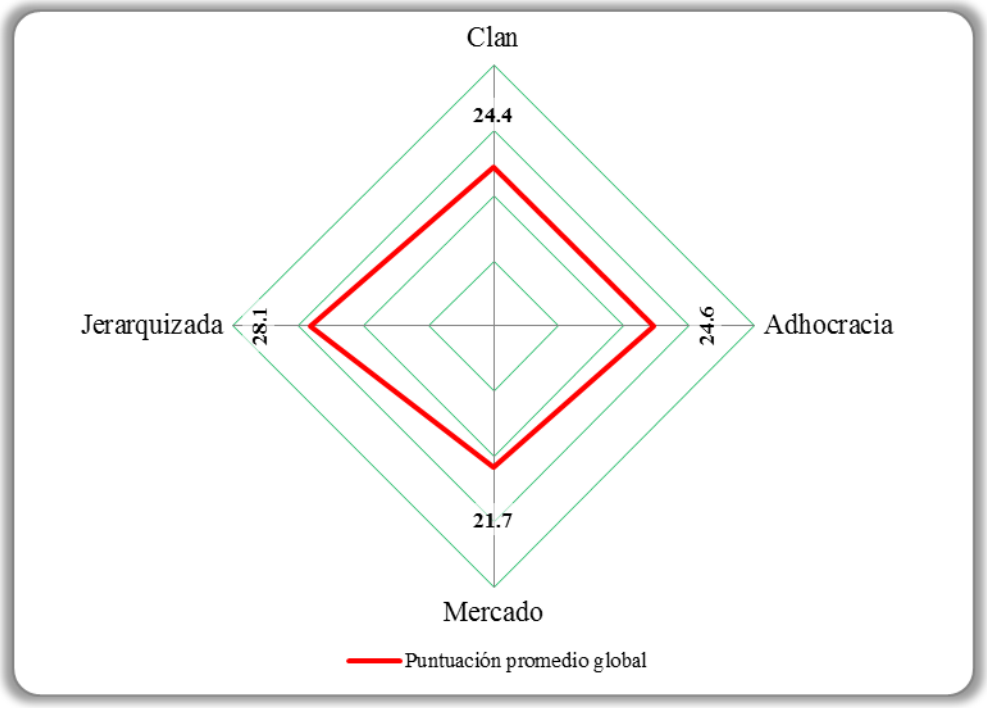
De la figura 6, se observa que la puntuación promedio global del énfasis estratégico actual de la cultura organizacional de Cameron – Quinn de tipo jerarquizada es de 28, de tipo adhocrática es de 26.2, de tipo clan es de 22.2 y de tipo mercado es de 21.1, mostrando así que el énfasis estratégico actual según los servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash son las de la cultura de tipo jerarquizada.



Fuente: Encuesta a los servidores

Figura 6. **Puntuaciones promedio globales de la unión de la organización actual de la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Ancash.**

De la figura 7, se observa que la puntuación promedio global del criterio de éxito actual de la cultura organizacional de Cameron – Quinn de tipo jerarquizada es de 28.1, de tipo adhocrática es de 24.6, de tipo clan es de 24.4 y de tipo mercado es de 21.7, mostrando así que el énfasis estratégico actual según los servidores en todo la Corte Superior de Justicia de Ancash son las de la cultura de tipo jerarquizada.



Fuente: Encuesta a los servidores

Figura 7. **Puntuaciones promedio globales del criterio de éxito actual de la cultura organizacional en la Corte Superior de Justicia de Ancash.**

4.2. Resultados Descriptivos de la Productividad de los servidores

Tabla 1

Eficacia de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje
Baja	63	34%
Moderada	97	53%
Alta	24	13%
Total	**184**	**100%**

Fuente: Encuesta a los servidores

De la tabla 1, se observa que el 53% de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash presentan un nivel moderado de eficacia en el logro de sus funciones o actividades programadas, mientras que el 13% de los mismos presentan un nivel alto de eficacia en el logro de sus funciones o realización de sus actividades programadas.

Tabla 2

Eficiencia de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash

Eficiencia	Frecuencia	Porcentaje
Baja	37	20%
Moderada	91	49%
Alta	56	30%
Total	**184**	**100%**

Fuente: Encuesta a los servidores

De la tabla 2, se observa que el 49% de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash presentan un nivel moderado de eficiencia en el uso racional de los recursos utilizados en la realización de funciones o actividades, mientras que el 20% de los mismos presentan un nivel alto de eficiencia en el uso racional de los recursos utilizados en la realización de funciones o actividades.

4.3. Contrastación de la hipótesis

i. Hipótesis de Investigación General

La relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014, es positiva y significativa.

ii. Hipótesis Estadística

H_0 **:** No existe relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014, es positiva y significativa.

H_1 **:** Existe relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014, es positiva y significativa.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó la prueba de la Correlación de Rangos de Spearman, debido a que las variables presentan puntajes a escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada "*p*" es menor que α.

No rechazar H_0 cuando la significación observada "*p*" es mayor que α.

vi. Cálculos

Tabla 12

Prueba de la Correlación de Spearman entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014, es positiva y significativa

	Indicador	**Productividad**
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	.841
	Sig. (bilateral)	.000
	N	8

Fuente: Encuesta a los servidores

La correlación presenta signo positivo, por lo cual la relación entre ambas variables es de tipo directa o positiva. Así mismo, el grado de relación es bueno entre ellas.

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que existe relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014, es positiva y significativa.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis general de investigación.

V. DISCUSIÓN

El tipo de cultura organizacional que resalta de entre los cuatro tipos propuestos por Cameron y Quinn en según los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash es la cultura jerarquizada (con un puntaje promedio global de 28.1 puntos), que se caracteriza principalmente por ser burocrática tal como las investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática.

Así mismo, la Corte Superior de Justicia de Ancash al ser una entidad estatal se caracteriza por ser un lugar estructurado y formalizado para trabajar ya que los procedimientos gobiernan y dicen a los servidores qué hacer en el diario quehacer. Así por ejemplo, el interés del presidente de la corte superior de justicia de Ancash es ser esencialmente coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. Estos resultados concuerdan con las características descritas por Cameron y Quinn en que la preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Por otro lado, éstos resultados se contraponen a lo encontrado por La Cruz, M. (2008) en que logró establecer que el consejo comunal es una institución que ofrece espacios para la participación de ciudadanos por cuanto facilita su involucramiento

en todo lo que representa la vida comunitaria; luego le siguen el comité de deporte, la junta de vecinos, la contraloría social y comité de ambiente. Este comportamiento conclusivo, visualiza que actualmente en las comunidades hay la necesidad sentida y la existencia de un mayor interés para participar de manera proactiva, esto no ocurre en la Corte Superior de Justicia de Ancash, ya que todas las actividades ya están normadas y escritas en la que no da lugar a la proactividad y la participación activa en la realización de las actividades o funciones de cada uno de los servidores. Esto es debido a que los planes de mejora de los reglamentos y políticas no son cotidianas y más por el contrario son difícilmente mejoradas y actualizadas, y que esas a su vez son solo resultado de un grupo mínimo de integrantes sin la participación de los integrantes de la organización.

VI. CONCLUSIONES

Primera.

La relación entre la Cultura Organizacional de Cameron-Quinn y la productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014, es positiva y significativa.

Segunda.

La Cultura Organizacional de Cameron-Quinn predominante según los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014 el del tipo jerarquizada.

Tercera.

El nivel de productividad de los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash, 2014 es el nivel moderado.

VII. RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Corte Superior de Justicia de Ancash, que promuevan jornadas o talleres de participación para integrarlos y se hagan participantes activos en la vida diaria de la organización.

Al personal de recursos humanos que planifiquen talleres de motivación y sensibilización con la finalidad de que los servidores sean agentes proactivos en la vida diaria de la organización.

A los servidores de la Corte Superior de Justicia de Ancash que soliciten como parte de su derecho la actualización y mejora de las políticas de la organización.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abravanel et al (1992) *Cultura Organizacional*: aspectos teóricos prácticos y metodológicos Colombia: Legis.

Alabart & Portuondo (2002) Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional http://www.monografias.com/trabajos18/diagnosticoorganizacional/diagnosticoorganizacional .shtml. Revisado el 03 de Enero de 2014.

Cameron & Quinn (1999) *Diagnosing and Changing Organizacional Culture Based on the competing values framework* EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento Organizacional* Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Cruz, T. (2001) *La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos*. Tesis en opción a Doctora en Ciencias Económicas. Centros de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.

Deal, T. & Kennedy, A. (1985) Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional México: Fondo Educativo Interamericano.

Gibson, J. y Otros (2006) Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos México: Mc. Graw Hill. Doceava edición.

Goodman, E (2001) Competing Values Framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. Organization Developent Journal. Vol. 19(3): 58 – 68. Revisado el 20 de enero de 2014.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5427/is_200110?pnum=9&opg=n21480676&tag=artBody;col1

Hansen, H. (2008) Creation of Culture via Interaction. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. . Find Articles.com. Revisado el 30 de Enero 2014. http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5383/is_200304/ai_n21324628

Hernández, S. y Otros. (2006) Metodología de la Investigación México: Editorial Mc. Graw Hill. Cuarta Edición.

Koontz, H. (2007) Elementos de Administración: un enfoque internacional. México: Mc Graw Hill. Séptima edición.

López, M., Vázquez, P., y Montes, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología, 42*(2), 215-224.

Lucas, A. (1997) La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones España: Editorial Bosch.

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional México: Pearson Educación. Décima Edición.

Rodríguez, D. (2005) Diagnóstico Organizacional. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A. Tercera edición.

Sackmann, S. (1992) "Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge includes appendices".Administrative Science Quarterly. Marzo 1992. FindArticles.com. Revisado el 21 de Enero 2014. http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v37/ai_12392169

Sepúlveda, F. (2004) El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional Revista de Economía y Administración. Diciembre 2004. Año XIL. Número 63. Revisado el 7 de febrero 2014. http://www2.udec.cl/~rea/ingles/contenidos.htm

Serna, H. (2003) Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: 3R Editores

Schein, E. (1982) Psicología de la Organización México: Prentice-Hall.

Sills, D. (1974) Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974). Madrid: Aguilar Vól. 3.

Schvarstein, L. (1992) Psicología Social de las Organizaciones: Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós Ibérica. Primera edición.

Scott, T. (2003) "The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments - Methods". Health Services Research. Junio 2003 FindArticles.com. Revisado el 24 enero .2014. http://findarticles.com/p/articles/mi_m4149/is_3_38/ai_103731435

Stoner J. (1984) Administración. México: Prentice Hall.

Tejada, L. (1987) Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de La identidad de la empresa. Bogotá: Norma

Webster, A (1996) Estadística Aplicada a la Empresa y a la Economía Madrid: Editorial IRWIN. 2da Edición

ANEXOS

Anexo 1. Indicadores del cuestionario de Cameron y Quinn

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES ACTUAL
A La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de
la compañía de otros.
B La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las
personas les gusta tomar riesgos
C La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el
trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
D La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a
las personas qué hacer.
TOTAL 100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL
A El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar,
guiar y enseñar a sus miembros.
B El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la
innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
C El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de
los resultados
D El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar
la eficiencia.
TOTAL 100
3. ESTILO GERENCIAL ACTUAL
A El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso
y la participación.
B El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.
C El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.
D El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de
trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.
TOTAL 100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL
A Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.
B Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.
Existe un énfasis en estar al límite.
C Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito
son temas comunes.
D Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la
organización en marcha es lo importante.
TOTAL 100
5. ÉNFASIS ESTRATEGICO ACTUAL
A La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y
la participación.
B La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas
cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.
C La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.
D La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la
realización correcta del trabajo son importantes.
TOTAL 100
6. CRITERIO DE ÉXITO ACTUAL
A La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el
trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.
B La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más
nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.
C La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la
competencia. El liderazgo de mercado es la clave.
D La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus
tareas.
TOTAL 100