



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD DE CIENCIAS, ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Título de la tesis:**

---

**“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
CREDICUSCO, AGENCIA CUSCO – 2019”**

---

Tesis presentada por:

Bach. Edith Luna Tito

Asesor

Mgt: Mario Nicanor Vargas Bejarano

Para optar al Título Profesional de Licenciada  
en Administración.

CUSCO - 2019



## PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA  
DEL CUSCO**

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDICUSCO, AGENCIA CUSCO – 2019”**.

Con el objetivo de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

La presente investigación, tiene por finalidad investigar y conocer la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

De esta manera ampliar los conocimientos sobre la variable de estudio en esta organización y la sociedad.

Bach. Edith Luna Tito



## AGRADECIMIENTO

A mis Padres, por el apoyo incondicional en cada momento y la confianza brindada a lo largo de mi formación, lo que hizo posible la culminación de mi carrera profesional.

A mi Asesor, por: su apoyo, tiempo, confianza y amabilidad.

Bach. Edith Luna Tito



## DEDICATORIA

A mis padres, por ser el pilar fundamental, brindándome su apoyo, motivación y respaldo. Enseñando la constancia y perseverancia, por lo que son y serán mi fuente de inspiración y esfuerzo en el día a día.

Bach. Edith Luna Tito



**ÍNDICE**

PRESENTACIÓN ..... ii

AGRADECIMIENTO..... iii

DEDICATORIA..... iv

ÍNDICE ..... v

ÍNDICE DE TABLAS..... ix

ÍNDICE DE FIGURAS ..... x

RESUMEN ..... xi

ABSTRACT ..... xii

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

1.1.Planteamiento del problema ..... 1

1.2.Formulación del problema..... 3

1.2.1. Problema General..... 3

1.2.2. Problema específico ..... 3

1.3. Objetivos de la Investigación ..... 4

1.3.1. Objetivo general ..... 4

1.3.2. Objetivo específico..... 4

1.4. Justificación de la Investigación..... 4

1.4.1. Relevancia social ..... 4

1.4.2. Implicaciones prácticas ..... 4

1.4.3. Valor teórico..... 5

1.4.4. Utilidad metodológica ..... 5

1.4.5. Viabilidad o factibilidad ..... 5

1.5. Delimitaciones de la Investigación..... 6

1.5.1. Delimitación temporal ..... 6



1.5.2. Delimitación espacial ..... 6  
1.5.3. Delimitación conceptual..... 6

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de investigación ..... 7  
2.2. Bases Teóricas ..... 15  
2.2.1. Comportamiento organizacional ..... 15  
2.2.2. Estudio de la cultura organizacional ..... 16  
2.2.3. Definición de cultura organizacional ..... 17  
2.2.4. Formación y adquisición de la cultura organizacional ..... 18  
2.2.5. Clasificación de la cultura organizacional..... 19  
2.2.8. Componentes y dimensiones de la cultura organizacional..... 21  
2.3. Marco Institucional..... 31  
2.3.1. Historia ..... 31  
2.3.2. Visión: ..... 32  
2.3.3. Misión..... 32  
2.3.4. Valores..... 32  
2.3.5. Modelo de negocio ..... 34  
2.3.6. Organigrama..... 35  
2.4. Marco conceptual ..... 36  
2.4.1. Actitud ..... 36  
2.4.2. Compromiso del empleado..... 36  
2.4.3. Capital humano..... 36  
2.4.4. Condiciones físicas de trabajo ..... 36  
2.4.5. Desarrollo de equipos ..... 37  
2.4.6. Expectativas de desempeño..... 37  
2.4.7. Escala de valores de Rokeach ..... 37



2.4.8. Ética de trabajo ..... 38

2.4.9. Motivación..... 38

2.4.10. Percepción ..... 38

2.4.11. Proceso de decisión ..... 39

2.4.12. Reconocimiento..... 39

2.4.13. Resistencia al cambio ..... 39

2.4.14. Satisfacción laboral ..... 39

2.4.15. Servicio al cliente ..... 40

2.5. Variable de estudio ..... 40

**CAPÍTULO III**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación ..... 42

3.2. Enfoque de la Investigación ..... 42

3.3. Diseño de la investigación..... 43

3.4. Alcance de la investigación ..... 43

3.5. Población y muestra ..... 43

3.5.1. Población ..... 43

3.5.2. Muestra..... 43

3.5.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... 44

3.5.4. Técnicas..... 44

3.5.5. Instrumentos ..... 44

3.5.6. Procesamiento de datos ..... 44

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado ..... 45

4.1.1. Presentación del instrumento..... 45

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado ..... 46



4.2. Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional ..... 47

4.2.1 Elementos formales y estructurales ..... 47

4.2.2 Elementos simbólicos ..... 52

4.2.3 Elementos de capital humano o conductuales ..... 58

4.3. Resultado de la variable cultura organizacional ..... 63

**CAPÍTULO V**

**DISCUSIÓN**

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos ..... 67

5.2. Limitaciones del estudio ..... 67

5.3. Comparación crítica con la literatura existente ..... 68

5.4. Implicancias del estudio ..... 69

CONCLUSIONES ..... 70

RECOMENDACIONES ..... 73

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 75

ANEXO ..... 77



**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	45
<b>Tabla 2 :</b> <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> .....	46
<b>Tabla 3:</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	47
<b>Tabla 4:</b> <i>Indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales</i> .....	47
<b>Tabla 5:</b> <i>Elementos formales y estructurales</i> .....	50
<b>Tabla 6:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales</i> .....	51
<b>Tabla 7:</b> <i>Indicadores de la dimensión elementos simbólicos</i> .....	53
<b>Tabla 8:</b> <i>Elementos simbólicos</i> .....	55
<b>Tabla 9:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos simbólicos</i> .....	57
<b>Tabla 10:</b> <i>Indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales</i> .....	58
<b>Tabla 11:</b> <i>Elementos del capital humano o conductuales</i> .....	60
<b>Tabla 12:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales</i> .....	62
<b>Tabla 16:</b> <i>Cultura organizacional</i> .....	63
<b>Tabla17:</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional</i> .....	65



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales.....	48
<i>Figura 2:</i> Elementos formales y estructurales .....	50
<i>Figura 3:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales.....	51
<i>Figura 4:</i> Indicadores de la dimensión elementos simbólicos.....	53
<i>Figura 5:</i> Elementos simbólicos .....	56
<i>Figura 6:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos simbólicos.....	57
<i>Figura 7:</i> Indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales .....	59
<i>Figura 8:</i> Elementos del capital humano o conductuales.....	61
<i>Figura 9:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elemento del capital humano o conductuales.....	62
<i>Figura 13:</i> Cultura organizacional.....	64
<i>Figura 14:</i> Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional .....	65



## RESUMEN

La presente investigación pretende conocer la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco durante el año 2019. Para ello, se estudia la variable cultura organizacional: es una investigación de tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo, una población censal por conveniencia de 30 colaboradores que, es igual, a la población de la mencionada empresa. Se obtuvieron datos de fuentes primarias, para el procesamiento, se usó el programa estadístico SPSS y Excel, para la presentación de los resultados se muestran tablas y gráficos con sus respectivas interpretaciones. La investigación reveló que la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO es buena, con un promedio general de 3.50. Por otro lado, la dimensión de elementos formales y estructurales tiene un promedio de 3.80 considerada como buena; mientras que la dimensión de elementos simbólicos tiene un promedio de 3.39 considerándose como regular; por último, la tercera dimensión, elementos del capital humano o conductuales tiene un promedio de 3.31 considerando como regular.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional, elementos formales y estructurales, elementos simbólicos, elementos del capital humano o conductuales.



### ABSTRACT

This research aims to know the organizational culture in the CREDICUSCO Savings and Credit Cooperative, Cusco agency during the year 2019. For this, the organizational culture variable is studied: it is a basic type research, quantitative approach, non-experimental design, descriptive scope, a census population for the convenience of 30 employees that is equal to the population of the aforementioned company. Data were obtained from primary sources, for processing, the statistical program SPSS and Excel were used, for the presentation of the results, tables and graphs with their respective interpretations were shown. The research revealed that the organizational culture in the CREDICUSCO Savings and Credit Cooperative is good, with a general average of 3.50. On the other hand, the dimension of formal and structural elements has an average of 3.80 considered as good; while the dimension of symbolic elements has an average of 3.39 being considered as regular; Finally, the third dimension, elements of human or behavioral capital, has an average of 3.31 considering as regular.

**KEY WORDS:** Organizational culture, formal and structural elements, symbolic elements, elements of human or behavioral capital.



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En el mundo, existen casos empresariales muy importantes y de mucho éxito que ayudan a entender la necesidad de incorporar y desarrollar valores culturales homogéneos dentro de la organización; percibidos por los colaboradores en su conjunto y orientados hacia los grupos de interés que lo rodean. Esto representa un gran beneficio debido a que genera ventajas competitivas asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

En el Perú, el premio EMA es un reconocimiento a las empresas más admiradas que constituyen el mejor lugar para trabajar a nivel nacional; dicho premio, demostró que las organizaciones más exitosas tienen bien desarrolladas la cultura organizacional y esto lo manifiestan, con mucho orgullo, sus líderes y colaboradores; ya que ellos tienen un alto grado de compromiso e identidad que lo muestran en la calidad de atención a sus clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco cuentan con 30 colaboradores distribuidos en sus diferentes áreas. Se percibe que la cultura organizacional probablemente no está bien establecida por la empresa, ni entendida por los colaboradores en su conjunto, también, se observó que no se sienten comprometidos, de la misma forma, sus clientes “socios” no se sienten del todo satisfechos con la atención que se les brinda; prueba de ello es la disminución de sus ventas “colocaciones”. En los dos últimos, años el índice de rotación de personal se ha ido incrementando en sus diferentes modalidades: ascensos, renunciaciones, cambios de puesto y etcétera. Así mismo, la incorporación de nuevos trabajadores que no



permanecieron más de tres meses en sus nuevos puestos, probablemente se deba a que el perfil laboral de estas personas no guarde relación con la cultura organizacional de la institución y esto a su vez depende mucho de la escala de valores que tenga la persona en conformidad a lo declarado por la institución.

En cuanto a los elementos formales y estructurales, se observó que los colaboradores no estarían respetando algunas políticas importantes de la institución como es: la confianza, procesos y protocolos de atención en ambas áreas de créditos y operativa, normas en general; quizás esto se deba a que los colaboradores no prestan la debida atención a los documentos normativos entregados por la institución según Ley. Adicional a esto, la descripción del puesto no estaría siendo clara y precisa para los colaboradores, ya que sus tareas y responsabilidades no son cumplidas a cabalidad ya sea por desconocimiento o por falta de voluntad de ellos mismos.

En relación a los elementos simbólicos, se percibe que los supuestos compartidos en la institución no estarían siendo comprendidos de igual manera entre todos porque los directivos no comunican e inculcan cual es la misión y visión de esta, algunos colaboradores no entienden el significado del uso de los uniformes que debe ser de uso diario. En cuanto al lenguaje verbal y no verbal, existe una brecha importante porque se percibió que la comunicación entre áreas no se estaría efectuando de buena manera y esto genera aislamiento. En cuanto a los valores de la institución, se observó que algunos colaboradores no se sienten del todo identificados con el trabajo, ni se estaría cumpliendo con los valores institucionales debido a que son demasiados y no son explicados, a los colaboradores; por lo tanto, estos elementos influyen y orientan la conducta institucional, el cual afecta su estado de ánimo, clima organizacional, productividad.

Sobre los elementos del capital humano o conductuales, se observó que muchos de ellos no dominan o no conocen el trabajo que realizan y esto se ve reflejado en los resultados de cada mes. En cuanto a sus competencias, se percibe que algunos de los colaboradores no estarían experimentando vocación por el trabajo que realizan, debido a que la curva de aprendizaje es muy larga en ocasiones, y esto se traduce en: incomodidad por parte del colaborador y en renunciadas, a pesar que; la expectativa, de



muchos colaboradores es desarrollarse a nivel profesional teniendo una estabilidad laboral en la institución. En cuanto a la necesidad de los colaboradores se observa que necesitan un equilibrio entre la vida personal y vida laboral, debido a que extienden el horario de trabajo por las metas asignadas, en especial cada fin de mes.

En consecuencia, existe una problemática muy evidente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO en cuanto a su cultura organizacional, ya que los elementos formales y estructurales, elementos simbólicos, elementos de capital humano o conductuales, no están siendo establecidos de manera clara y precisa; por ende, de seguir con estas prácticas culturales impactaran negativamente en el logro de sus objetivos institucionales y crecimiento sostenible a largo plazo.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

**P.G.** ¿Cómo es la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?

### **1.2.2. Problema específico**

**P.E.1.** ¿Cómo son los elementos formales y estructurales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?

**P.E.2.** ¿Cómo son los elementos simbólicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?

**P.E.3.** ¿Cómo son los elementos del capital humano o conductuales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?



### 1.3. Objetivos de la Investigación

#### 1.3.1. Objetivo general

**O.G.** Describir cómo es la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.

#### 1.3.2. Objetivo específico

**O.E.1.** Describir los elementos formales y estructurales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.

**O.E.2.** Describir los elementos simbólicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.

**O.E.3.** Describir los elementos del capital humano o conductuales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.

### 1.4. Justificación de la Investigación

#### 1.4.1. Relevancia social

Este trabajo tiene una trascendencia social, ya que los resultados obtenidos beneficiaran directamente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO permitiendo conocer su cultura organizacional, la identificación de los colaboradores con la institución y finalmente, permitirá mejorar la percepción y aceptación de sus clientes.

#### 1.4.2. Implicaciones prácticas

Esta investigación sugiere conocer la cultura organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito CREDICUSCO, en la agencia Cusco, proponiendo nueva metodología aplicable; y esta a su vez, podrá mostrar, ser aprovechada y





considerada por los directivos de esta institución. Se lograra mejorar la cultura organizacional en: los elementos formales y estructurales, elementos simbólicos y elementos de capital humano o conductuales. Todo esto lograra superar las metas y objetivos organizacionales a nivel cuantitativo y cualitativo.

#### **1.4.3. Valor teórico**

En lo teórico la investigación abordo una bibliografía vigente, confiable y sobre las diferentes teorías que sustentan los autores, lo que explican sobre la cultura organizacional, ya que aporta diferentes tipos de conocimientos y así mismo ser aplicados en la organización y también poder ser utilizados para posteriores investigaciones.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La presente investigación usó y usará herramientas y métodos de información verídica y confiable para poder ser aplicados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO agencia Cusco y se haga una mejor evaluación al colaborador, empresa y la aceptación de sus clientes.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

Esta investigación es viable y factible porque se tiene acceso a toda la información, confiable y real, además se cuenta con toda la disponibilidad de tiempo, recursos materiales y financieros que nos ayudaran en la recolección y análisis de datos. También se tiene autorización para aplicar el instrumento y recabar los datos necesarios y procesarlos en esta investigación.



## **1.5. Delimitaciones de la Investigación**

### **1.5.1. Delimitación temporal**

La presente investigación está enfocada a las circunstancias de la realidad y entorno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco durante el año 2019.

### **1.5.2. Delimitación espacial**

La investigación comprende a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco ubicado en av. de la cultura 308, exactamente, frente a la Institución Educativa Secundaria de Señoritas Clorinda Matto de Turner, en el distrito de Wanchaq, provincia del Cusco, Departamento del Cusco.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

El estudio de investigación se realizó sobre el concepto de cultura organizacional, se aplicó conceptos básicos, teorías, informes, capacitaciones, seminarios, revistas, libros, páginas web, artículos que fueron utilizados para desarrollar marco conceptual.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

##### 2.1.1. Antecedente Internacionales

###### Antecedente 1

(Yaguan, 2017) en la tesis titulada “Cultura Organizacional: modelo de capacitación para usuarios internos y externos de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Loja” en la Universidad Técnica de Machala del año 2017 para optar el Master de Administración quien concluye que:

**Primera:** Al concluir el diagnóstico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Loja”, existe falta de conocimiento en cuanto al cooperativismo y como resultado de algunas ineficiencias en la función de cargos de todos los que forman dicha cooperativa, obstruyendo de cierta forma la eficiencia en la prestación de este servicio.

**Segunda:** La propuesta metodológica y socios de la Cooperativa “Educadores de Loja”, está diseñada para alcanzarse mediante un modelo cronológico, en la necesidad de elevar la cultura administrativa y el nivel de madurez en la cultura organizacional cooperativista la misma que se fundamente en la ley orgánica de economía popular y solidaria; de esta manera permitir fortalecer a directivos y empleados en la prestación de servicios y mejorar la autoestima de esta prestigiosa entidad.



## Antecedente 2

(Intriago, 2015) en la tesis titulada “Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Red Financiera Rural” en la Universidad Central del Ecuador del año 2015 para optar el Master en Administración quien concluye que:

**Primera:** La Red Financiera Rural (RFR) es una institución con gran reconocimiento en el sector de las micro finanzas, tanto en el ámbito local como internacional. A nivel interno cuenta con procesos claros de gestión y una planificación estratégica que permite medir constantemente lo subjetivos planteados en su misión institucional.

**Segunda:** A lo largo del trabajo investigatorio se pudo determinar que existe una buena gestión de la comunicación a nivel interno y externo. La institución busca innovar frecuentemente sus canales comunicativos.

**Tercera:** La constante interacción e información que se emite desde las altas direcciones de la institución a su gobierno corporativo, dan como resultado un mayor control y seguimiento de las acciones y los procesos que ejecuta RFR.

**Cuarta:** Existe una fuerte valoración del talento humano por parte de la institucional lo cual determina en gran medida el óptimo desempeño del personal y la motivación que este tiene para desarrollar sus actividades cotidianas.

**Quinta:** Al ser una institución que agrupa y representa los intereses de distintos colectivos, cada uno de ellos con intereses particulares, se privilegian acciones de trabajo hacia los miembros que ofrecen una mayor oferta de servicios lo que provoca el descontento de ciertos representados.



**Sexta:** A pesar de los pocos cargos que la RFR posee, se han logrado cosas importantes durante su trayectoria. La institución aprovecha al máximo el recurso humano con el que cuenta.

**Séptima:** La institución no debe descuidar el posicionamiento que ha logrado en el sector, y debe recordar el apareamiento de nuevos operadores que buscan ganar un reconocimiento en el medio.

### 2.1.2. Antecedente Nacionales

#### Antecedente 3

(Romero, 2017) en la tesis titulada “Perfil de Cultura Organizacional desde la percepción de los trabajadores de la Caja Piura – Huancayo” en la Universidad Continental del año 2017 para optar el título de licenciada en Administración quien concluye que:

**Primera:** Se encontró, al analizar la hipótesis general que, si existen diferencias en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional en las agencias de Huancayo de la Caja Piura, pero además se observó que la cultura, presenta una combinación de diferente intensidad de los cuatro componentes: clan, adhocrática, mercado y jerarquía, teniendo la cultura clan mayor predominancia.

**Segunda:** Esto se da debido a que los cuatro componentes forman parte de la cultura organizacional, ya que cada componente se enfoca en diversos ámbitos deseados por los trabajadores como: una empresa más familiar, una empresa mucho más enfocada en las metas y resultados, una empresa que busque la innovación y creatividad, y una empresa más estructurada.

**Tercera:** En relación a la percepción cultural según género, se encontró que la hipótesis nula que menciona que, no existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género de los trabajadores de



la Caja Piura; esta hipótesis es rechazada, puesto que, existen diferencias significativas, ya que los géneros: femenino y masculino, presentan similares niveles de percepción para la cultura mercado y adhocrática, las cuales se orientan en las metas e innovación respectivamente. Además, se puede apreciar que, para las mujeres, prevalece la cultura clan con la dimensión unión en la organización, debido a que las mujeres perciben que la lealtad y confianza es lo que las une; mientras que la cultura Jerárquica es la que los varones perciben que el éxito para la empresa es lograr la eficiencia.

**Cuarta:** Después del análisis, se determinó que, si existen diferencias en la percepción de la cultura deseada con la actual, ya que la percepción actual de los componentes culturales es similar. Así mismo, en cuanto a la cultura deseada, la cultura clan es lo que se desean los colaboradores, esto con mayor predominancia. Se observó que las mayores diferencias entre lo actual y lo deseado se encontraron en los componentes clan y jerárquico. Esto porque en la percepción actual muestra que el componente clan tiene un puntaje de 27.98 y lo deseado es 34.25, y es cuanto al componente jerárquico; su puntaje actual es de 24.27, mientras que lo deseado es 19.55.

#### **Antecedente 4**

(Arauco, 2018) en la tesis titulada “Diferencias de la percepción de la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena agencia Huancayo” en la Universidad Continental del año 2018 para optar el título de licenciada en Administración quien concluye que:

**Primera:** En la que se plantea que no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional según género, se determinó que, se rechaza la hipótesis nula, no existen diferencias significativas en los componentes mercados y jerarquía, sin embargo, en los componentes clan y adhocrática las diferencias son notables. Además de que para el género femenino la cultura que prevalece en la Cooperativa es la cultura Jerárquica que está orientada a la eficiencia bajo un trabajo estructurado y formalizado, y para el género



masculino prevalece la cultura Mercado cultural que está orientada al cumplimiento de metas y la competencia.

**Segunda:** En la que se señala que no existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional debido a las diferentes funciones a las que pertenecen los trabajadores de la –cooperativa Magdalena, se rechazó la hipótesis nula debido a que se encontraron diferencias significativas en las pruebas realizadas. Se encontró que, para la función recibidor – pagador la cultura que predomina es la cultura clan con la dimensión liderazgo en la organización. Este componente se caracteriza por ser un lugar agradable considerada como una gran familia, en la función de asesor de crédito predomina la cultura jerárquica con la dimensión características dominantes este tipo de cultura tiene como principal característica ser un lugar de trabajo formalizado y estructurado y para la función de soporte predomina la cultura mercado con la dimensión liderazgo en la organización este tipo de cultura se caracteriza por un lugar de trabajo orientado a resultados.

**Tercera:** Después de realizar el análisis de la hipótesis general se encontró que si existen diferencias de la percepción de la cultura organizacional en la Cooperativa Magdalena, además se vio que están presentes los cuatro componentes: clan, adhocrática, mercado y jerárquica, esto debido a que los cuatro componentes forman parte de una cultura organizacional, siendo la cultura jerárquica la que predomina esto indica que la Cooperativa Magdalena tiene una cultura estructurada y formal que se rige bajo reglas y políticas que permitan mantener la eficiencia de esta.

### 2.1.3. Antecedente Locales

#### Antecedente 5

(Luna, 2016) en la tesis titulada “Cultura Organizacional en Comportamos Financiera Agencia Cusco 2015” en la Universidad Andina del Cusco del año 2015 para optar el título de licenciada en Administración quien concluye que:



**Primera:** En Compartamos Financiera S.A. agencia Cusco, de los encuestados, se determinó que el 82.5% considera que es regular la cultura organizacional, mientras que el 15% considera que es bueno; esto indica que la mayoría de colaboradores de la empresa no están seguros de conocer y desenvolverse laboralmente de acuerdo a la cultura organizacional que ofrece la empresa, así mismo demuestran desconocer y por lo tanto no incumplir con la normativa que establece la empresa, de igual manera se evidencia que gran parte de los colaboradores no están cómodos ni contentos con el clima interno, no se comprometen con la filosofía de la organización ni con los valores con los que se debe trabajar. Además, se evidencia que un 2.5% considera mala la cultura organizacional demostrando no saber ni aplicar en lo mínimo las normas, valores, la filosofía, de igual manera demuestra trabajar en un clima interno inadecuado.

**Segunda:** De los encuestados, el 22.5% indica ser bueno el uso y conocimiento de las normas en Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 77.5% indica que es regular el uso y conocimiento de las normas en Compartamos Financiera agencia Cusco, esto se debe a que si conocen algunas normas de la empresa, mas no se usa como debe de ser cada área, esto se debe al compromiso de los líderes como son los jefes o administradores, que no se interesan por que sus colaboradores conozcan las normas o reglamentos que son muy necesarios para el desempeño laboral diario.

**Tercero:** El 82.5% de los encuestados indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre los valores que imparte Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 15% indica estar de acuerdo, esto evidencia que gran parte del personal que trabaja en dicha empresa no practica los valores con los que la organización incentiva a sus trabajadores, de igual forma los principios de la organización enfocados a los clientes internos y externos son desconocidos para la mayoría de los colaboradores haciendo del trabajo poco eficiente.





**Cuarta:** De los encuestados el 75% indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre la filosofía que imparte Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 25% indica estar de acuerdo, se demuestra que más del 50% de los colaboradores desconocen y menos cumplen con la filosofía empresarial, generando desorden y confusión referente a la visión y misión de la organización, esto evidencia que los colaboradores de Compartamos Financiera agencia Cusco no cumplen con las políticas de la empresa.

**Quinto:** De los encuestados el 77% que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre el clima interno que imparte Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 17.5% indica estar de acuerdo, esto evidenciar la carencia de los líderes de incentivar y motivar a los colaboradores a mantener un clima interno bueno y sólido, así mismo se demuestra la incomodidad por parte del cliente interno, evidenciando que el ambiente laboral es desagradable y poco adecuado para desenvolverse laboralmente.

#### **Antecedente 6**

(Quispe, 2017) en la tesis titulada “La Cultura Organizacional en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán en la agencia Quillabamba 2017” en la Universidad Andina del Cusco del año 2017 para optar el título de licenciado en Administración quien concluye que:

**Primera:** En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Quillabamba, de los colaboradores encuestados se determinó que el 76.7% considera que es mala la cultura organizacional, mientras que el 3.3% considera de manera regular, esto indica que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa no están seguros de conocer y desenvolverse laboralmente de acuerdo a la cultura organizacional que ofrece la organización, por lo tanto no se cumple con las normativas que establece la empresa, no se comprometen con la filosofía institucional, de igual manera se evidencia que gran número de colaboradores no están cómodos ni contentos con el clima interno. Además, se muestra que un 20% considera muy mala el



comportamiento, las normas, la filosofía, de igual manera se muestra un clima interno inadecuado.

**Segunda:** De los encuestados se muestra que el 73.3% de los colaboradores encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Quillabamba, tienen el comportamiento institucional muy malo, por lo tanto, se puede afirmar que los colaboradores no tienen una buena conducta frente a sus compañeros y adoptan costumbres que no ayudan al crecimiento de la institución.

**Tercera:** En cuanto a las normas institucionales se muestra que el 40% de los colaboradores indica se malos el uso y conocimiento de las normas en los colaboradores encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán Agencia Quillabamba, esto se debe a que si conocen algunas normas de la organización, mas no se usa como debe ser en cada área, esto se debe al conformismo de los jefes que no se preocupan por que sus colaboradores las normas y reglamentos para el desempeño adecuado mientras que un 23.3% de los colaboradores indica conocer regularmente las normas institucionales.

**Cuarta:** De los encuestados, el 53.3% de colaboradores indica ser mala en el uso y conocimiento de la filosofía institucional, generando desorden y confusión referente a la visión, misión, y políticas, mientras que un 23% de los colaboradores indica de manera regular el conocimiento sobre la visión, misión y políticas de la organización.

**Quinta:** De los encuestados, el 76.7% de colaboradores indica se malas, esto debido a que no existe un adecuado clima interno evidenciando que el ambiente laboral es desagradable y poco adecuado para el desempeño laboral, mientras que un 6.7% de los colaboradores afirma que el clima interno es regularmente aceptable.



## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO) estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es diferente, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento. Además, cada una tiene su propia cultura organizacional, es decir, un conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan su funcionamiento. El primero paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir, su diseño y cultura organizacional (Chiavenato, 2015, p. 6).

El comportamiento organizacional se enfoca en tres áreas principales. La primera de ellas es el comportamiento individual, basada sobre todo en aportaciones de la psicología, esta área incluye aspectos como las actitudes, la personalidad la percepción, el aprendizaje y la innovación. En segundo lugar, el CO se ocupa del comportamiento grupal, que abarca las normas, los roles, la creación de equipos, el liderazgo y el conflicto. Lo que sabemos acerca de los grupos es resultado, en esencia, del trabajo realizado por sociólogos y psicólogos sociales. Por último, el CO se interesa también por aspectos organizaciones como la estructura, la cultura y las políticas y prácticas relacionadas con los recursos humanos (Robbins, & Coulter, 2014 p. 51).

Arbaiza (2017), el CO analiza los factores que intervienen en el cambio y la innovación de procesos en la empresa, de modo que puedan distinguirse de la competencia. Lograr un cambio continuo para ser competitivo es clave; para ello, las empresas se dedican a satisfacer las expectativas del cliente con respecto a la calidad de los productos o servicios, para lo cual tienen el reto de proteger al capital humano, mejorar la difusión y la transparencia del conocimiento y evitar la fuga de talentos.



El proposito principal de CO se puede asumir en el estudio del modo de actuar de personas y grupos en las organizaciones y cómo estos elementos establecen una relacion de mutua influencia (p. 17).

### **2.2.2. Estudio de la cultura organizacional**

Arbaiza (2017), la escuela de las relaciones humanas, fundada por Elton Mayo, plantea por primera vez el tema de la cultura en las organizaciones, en la década de 1920 e inicios de la década de 1930, Mayo realizó una serie de experimentos enfocados en medir la productividad de los trabajadores. Su estudio más emblemático es el de Hawthorne, nombre del barrio de Chicago donde funcionaba la Western Electric Company, la fábrica en la que se llevaron a cabo los experimentos.

Mayo examinó en una primera instancia la relación entre intensidad de la iluminación y la eficiencia de la productividad de los obreros. En las siguientes fases del experimento se introdujeron otros factores relacionados con las condiciones laborales: la duración de los momentos de descanso y la elección del horario de esos recesos. Al compararse el nivel de productividad de los grupos de prueba (aquellos que podían elegir el momento y la duración de los recesos) con el de los grupos de control (los que no tuvieron cambios en las condiciones) se encontró que ambos grupos aumentaban su nivel de productividad.

Mayo y sus colaboradores concluyeron que este aumento no estaba relacionado con el entorno físico sino con las emociones, puesto que los trabajadores que no fueron elegidos para formar parte del grupo experimental se sintieron motivados a trabajar de forma más eficiente para ser elegidos como participantes de algo que consideraban importante. Por ello, el estudio concluyó que el desempeño estaba relacionado con variables psicológicas difíciles de medir experimentalmente, vinculadas con la integración del grupo, la solidaridad entre sus miembros y la motivación grupal. Apartir de ello, los posteriores estudios de



Mayo y sus seguidores apuntaron a conocer la influencia de las normas y las expectativas sociales en la percepción de la organización, y la influencia de los grupos de trabajo informales sobre la productividad.

Después de los experimentos de Mayo, el estudio de la cultura organizacional tuvo su impulso más importante en la década de 1980. La investigación y la literatura sobre la cultura organizacional crecieron de una forma muy significativa para ir a la par de los cambios que ocurrían en el mundo y de las necesidades de los gerentes (p. 398).

### **2.2.3. Definición de cultura organizacional**

Para (Chiavenato, 2015, p. 126) así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para reconocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de ella, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos compartidos, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

(Coulter, 2014) señala que la cultura organizacional suele describirse en términos de valores, principios, tradiciones formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que estos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás (p. 51).

Para (Arbaiza, 2017) La cultura organizacional es un aspecto fundamental en la vida de las organizaciones, pues es la forma particular en que los miembros piensan, sienten, otorgan significados y comprenden el mundo. Se analizan los distintos enfoques en el estudio de la cultura organizacional, la influencia de esta en el comportamiento de los miembros de la organización y su importancia para el logro de los objetivos organizacionales, entre otros aspectos. Se trata de un tema complejo, con diversas implicancias y que puede ser difícil de gestionar



cuando no se entiende la naturaleza de las relaciones entre otros miembros, el propósito de las normas, las creencias y los valores que están arriesgados fuertemente en la organización. Todos ellos juegan un papel importante en la satisfacción laboral, la retención de personal y guardan una relación estrecha con el liderazgo y la efectividad de la organización (p. 397).

#### **2.2.4. Formación y adquisición de la cultura organizacional**

Toda cultura se forma cuando se funda la empresa, el cual se inicia el camino hacia la consolidación de los valores, las creencias y las formas de actuar en la organización para enfrentar la adaptación al entorno y para lograr la integración de los miembros al interior de la organización (Arbaiza, 2017, p. 402).

La visión de los primeros miembros se instala y suele permanecer en el tiempo y solo se debilita o, más bien, se adecua, cuando ingresan nuevos directivos o colaboradores que encuentran sus propias formas de resolver problemas o de adaptarse a los desafíos actuales. La adaptación no es posible sin una misión y una visión claras, sin objetivos y metas y sin los recursos para alcanzarlos.

La cultura organizacional se forma con el éxito y el fracaso, lo que funciona se repite hasta que deja de funcionar, y el fracaso permite descartar las iniciativas fallidas; por ello, el fenómeno de formación de la cultura es complejo y requiere invertir recursos e incluir a los distintos grupos de interés de las organizaciones (Arbaiza, 2017, p. 402).

La formación y adquisición de la cultura organizacional son procesos dinámicos, en ellos ocurren cambios – a veces muy lentamente, a veces de forma inesperada – y se incorporan nuevos aspectos, la CO se ve influida por la experiencia en el manejo de situaciones imprevistas y crisis, en el las cuales salen a flote muchos aspectos ideológicos, creencias, valores espirituales, rituales o cábalas (Arbaiza, 2017, p. 402).



## 2.2.5. Clasificación de la cultura organizacional

(Arbaiza, 2017, p. 407) Menciona lo siguiente:

### 2.2.5.1. *Cultura de clan*

Se caracteriza por los miembros, colaboran para alcanzar objetivos comunes y lograr lo mejor para todos. Son culturas que valoran el compañerismo y buscan la cohesión del grupo y, por ello, se esfuerzan en seleccionar y retener a sus colaboradores. La forma de decisiones es participativa con el fin de alcanzar consensos sobre los objetivos, lo cual influye en el compromiso y la lealtad hacia la compañía; los integrantes se sienten identificados con la misión, la visión y los valores de la empresa y desarrollan un sentido de permanencia (Arbaiza, 2017, p. 407).

Este tipo de organizaciones existe un líder que es visto como un padre o un mentor con tipo de organización es como la familia, en la cual se comparten muchas experiencias y se mantiene viva por respeto a la tradición. Como todos comparten los mismos objetivos, no existen supervisión y control directos, puesto que no creen posible que se presenten comportamientos que perjudiquen a la organización en beneficio de intereses propios (Arbaiza, 2017, p. 407).

### 2.2.5.2. *Cultura adhocrática*

Se caracteriza por ser innovadora y dinámica y cuyos integrantes tienen iniciativa, generan proyectos nuevos, son creativos. La empresa valora que asuman riesgos y emprendimientos que mejoren la calidad de productos y servicios para obtener mayor rentabilidad y alcanzar el éxito. Son organizaciones que empoderan, flexibilizan sus procesos y estimulan la autogestión de los miembros (Arbaiza, 2017, p. 407).



### ***2.2.5.3. Cultura jerárquica o burocrática***

Tiene procedimientos estandarizados y rutinas que los miembros deben seguir. Existe una jerarquía vertical de autoridad y las funciones están definidas en todos los niveles. Las reglas son conocidas por todos los miembros y la coordinación sigue un orden claro. Es una cultura estable en la que los miembros tienen la expectativa de permanecer en sus puestos por mucho tiempo, ascender y tener mayor remuneración con el paso de los años. Se valoran los rangos de autoridad y la estabilidad laboral, por tanto, los líderes son conservadores cuando encuentran un modelo eficiente (Arbaiza, 2017, p. 408).

### ***2.2.5.4. Cultura del logro u orientada al mercado***

Se caracteriza por buscar la eficiencia y el crecimiento de la empresa, por lo cual valora el desarrollo de competencias científicas y tecnológicas que permitan adelantarse a las demandas del mercado. Trabajo pensando en cómo superar a la competencia en los productos y servicios ofrecidos y en la calidad de sus procesos. Los miembros están orientados al logro de resultados, por tanto, es una cultura estricta y formal en la evaluación del desempeño, el control de calidad y emplea recompensa para motivar a los empleados. La cultura se mantiene a partir de su prestigio y posicionamiento en el mercado. No son líderes extremadamente arriesgados ni conservadores, pero están seguros de sus objetivos y son competitivos (Arbaiza, 2017, p. 408).

### ***2.2.5.5. Culturas competitivas***

Esta cultura se caracteriza por la que sus participantes o integrantes de una organización actúa según sus propios intereses, trabaja para superar al otro y no ayuda a los demás con el fin de evitar perder poder en la organización. Creen que es mejor trabajar solos y con sus propias





reglas, dejando de lado los objetivos comunes, por lo que suelen presentarse conflictos (Arbaiza, 2017, p. 408).

### **2.2.8. Componentes y dimensiones de la cultura organizacional**

Arbaiza (2017, p. 400), si bien cada organización tiene una cultura particular, se presentan elementos comunes los principales se pueden clasificar en:

#### **A. Elementos formales y estructurales**

Arbaiza (2017) afirma que: Son políticas, procesos, normas, estructuras de autoridad y poder, sistemas de control, remuneración, descripción de puestos, elementos materiales y de infraestructura, como los colores, la tecnología y todo lo relacionado con la gestión formal de la empresa. Son elementos observables, que están en la superficie y pueden ser reconocidos por personas de fuera de la organización (p. 400).

##### **a. Políticas, procesos, normas**

###### **➤ Políticas**

Las políticas son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo (Chiavenato, 2015, p. 508).



➤ **Procesos**

Son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación. Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas de cambio (Robbins & Judge, 2013, p. 25).

➤ **Normas**

Regla o norma que rige un procedimiento. Son órdenes directas y concretas sobre las acciones o conductas que deben observarse fielmente. Sirven para uniformar las acciones. Constituyen un patrón aceptable de comportamiento que es compartido por todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2015, p. 500).

**b. Remuneración**

Pago incentivo que vincula al menos parte de la compensación al esfuerzo y desempeño de un empleado. Con la remuneración basada en el desempeño, los incentivos se alinean con las conductas necesarias para ayudar a la organización a alcanzar sus metas estratégicas. Los empleados tienen el incentivo de hacer que la empresa sea más eficiente y rentable debido a que si las metas no se alcanzan tampoco se obtienen bonos (Marcic, 2010, p. 345).

**c. Estructura de autoridad y poder**

Significa liberar el poder y la autoridad de los empleados, proporcionándoles la libertad, los recursos, la información y las habilidades para tomar decisiones y desempeñarse de forma efectiva. La administración tradicional trata de limitar a sus empleados, mientras que el empowerment desarrollo su comportamiento, se refleja en los equipos de trabajo auto dirigidos, los círculos de calidad, el enriquecimiento del puesto y los grupos de participación de empleado, así como en la autoridad para tomar decisiones, la capacitación y la información, de manera que las personas puedan desempeñar su trabajo con una supervisión estrecha (Marcic, 2010, p. 26).

**d. Descripción de puestos**

Resumen conciso de las tareas y responsabilidades específicas de un puesto en particular. Un puesto en una organización es una unidad de trabajo que un solo empleado es responsable de desempeñar. Los administradores necesitan saber qué aspectos del puesto proporcionan motivación, así como la forma de compensar tareas rutinarias que tienen poca satisfacción inherente (Marcic, 2010, p. 463).

**e. Sistema de control**

Proceso sistemático a través del cual los administradores regulan sus actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, objetivos y estándares de desempeño, que se ocupa de monitorear las actividades de los empleados, hacia sus metas y de hacer correcciones conforme se necesite (Marcic, 2010, p. 545).

**f. Elementos materiales, tecnología e infraestructura****➤ Materiales**

Los elementos materiales son los bienes tangibles o concretos que dispone la empresa con el fin de cumplir y lograr sus objetivos como: instalaciones, materia prima, equipos, herramientas, entre otros por ende estos elementos pueden influir en el comportamiento de los empleados y que deben ser apropiados para su trabajo (Coulter, 2014, p. 56).

**➤ Tecnología**

Se relaciona con los equipos virtuales y el trabajo a distancia. Describe la forma en que las organizaciones convierten inversiones en producción. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir en recursos financieros, humanos y físicos en bienes o servicios (Robbins & Judge, 2013, p. 498).

**➤ Infraestructura**

Las instalaciones físicas de un país que respaldan las actividades económicas constituyen su infraestructura, que incluye instalaciones de transporte, como aeropuertos, carreteras y ferrocarriles, instalaciones que producen energía, como los servicios públicos y las plantas de energía; e instalaciones de comunicación como líneas telefónicas y estaciones de radio (Marcic, 2010, p. 90).



## **B. Elementos simbólicos**

Incluyen todos los aspectos emocionales y psicológicos, y que pueden ser los supuestos compartidos, los significados, los valores, los símbolos, el lenguaje verbal, las historias, los mitos y las leyendas, los ritos, así como la filosofía, las creencias, las costumbres, los eslóganes, las tradiciones, los estereotipos, el humor o las anécdotas, Son aspectos intangibles, profundo y más difíciles de cambiar, que tienen mayor peso en la formación y el mantenimiento de la cultura e influyen sobre los elementos formales y observables (Arbaiza, 2017, p. 400).

### **a. Supuestos compartidos**

Los supuestos compartidos se refieren tanto a las ideas y las percepciones como las emociones que todos los miembros aceptan de forma implícita como verdaderos y que dan forma a las relaciones que se establecen entre ellos. Están muy arraigados entre los miembros en un nivel inconsciente y son muy difíciles de cambiar. Estos supuestos guían su percepción y comportamiento, por lo tanto, son la esencia de la cultura de cada organización (Arbaiza, 2017, p. 400).

### **b. Significados**

Se refieren a la forma en que el grupo interpreta los hechos o situaciones según sus expectativas. Hacen que un objeto sea relevante y tomado en serio o que no sea de interés. Algunas reglas pueden tener significados muy diferentes en las organizaciones: por ejemplo, algunos miembros pueden negarse a usar uniformes mientras que otros pueden verlo como una decisión paráctica (Arbaiza, 2017, p. 400).

**c. Valores**

Los valores son propuestos por los fundadores de la empresa con relación a los objetivos organizacionales. Entre los que tienen prioridad en las empresas se pueden mencionar la integridad, el respeto, la empatía, compromiso, excelencia, el trabajo en equipo y la lealtad. Si estos valores tienen sentido e importancia para los miembros se produce adhesión a la visión de los directivos y, por ello, se mantiene estables en el tiempo. Es posible que no todos estén de acuerdo con los valores organizacionales, pero saben que son importantes para la compañía y, por ende, los aceptan y comparten (Arbaiza, 2017, p. 400).

**d. Símbolos/eslogan/logotipo**

“Los símbolos se emplea para representar un significado importante y particular para la organización por medio de objetos, imágenes, palabras o frases; por ejemplo, los logotipos, los premios o los eslóganes son símbolos colectivos en el contexto organizacional” (Arbaiza, 2017, p. 400).

**e. Lenguaje verbal o no verbal o escrito**

“Otro elemento de interés es el lenguaje verbal o no verbal, oral o escrito que comparten todos los integrantes, la terminología, las formas de comunicación en documentos, el trato cotidiano, el intercambio de opiniones, la jerga o los chistes” (Arbaiza, 2017, p. 401).



**f. Historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos y ritos**

➤ **Historias**

Son relatos o casos propios de cada organización, por ejemplo, cómo surgió el nombre de la empresa, se consiguió el nombre de la empresa, se consiguió determinado cliente, se creó un producto exitoso, un líder resolvió una crisis, o un empleado ascendió desde abajo. Son historias que los miembros cuentan y comparten porque están orgullosos de la organización a la que pertenecen. Con el tiempo, estas historias, en un principio reales, pasan a tener elementos de ficción y se narran con entusiasmo como si fueran leyendas, con héroes y personajes que los miembros conocen y con los que se identifican. En este rubro también están las historias negativas y oscuras, como cuando alguien importante fue desleal a la empresa, cuando ocurrieron despidos de personal intempestivamente, o hubo una mala reacción de los líderes frente a algún inocente. Por lo general, suele haber mitos en la organización, historias que no están basadas en hechos concretos, sino que se construyen por medio de la idealización de los valores y la identidad de la organización (Arbaiza, 2017, p. 401).

➤ **Filosofía**

(Chiavenato, 2015) Orientación a las políticas de la institución que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes (p. 126).



➤ **Creencias**

(Vizcaíno, 2011) Las creencias son invisibles e implícitas y están aún más profundamente asumidas que los valores. Por ello, se consideran supuestos inconscientes que influyen en la manera de percibir, de pensar, de sentir y de actuar (p. 303).

➤ **Costumbres**

Es una práctica social con arraigo entre a mayor partes de los integrantes de una población. Para la sociología, las costumbres son componentes de la cultura que se transmiten de generación en generación el cual está relacionado con la adaptación del individuo al grupo social (Merino, 2014, p. 20).

➤ **Anécdotas**

Las “anécdotas” organizacionales suelen constar de la narración de conocimientos significativo o descripciones de personas relevantes, y su tema gira casi siempre en torno de los fundadores de la organización, algún momento en que se quebrantaron las reglas, como se reaccionó en el pasado cuando cometieron errores, etcétera (Coulter, 2014, p. 55).

➤ **Estereotipos**

Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando el atajo de los estereotipos. Los estereotipos llegan a estar tan arraigados y a ser tan poderosos que influyen en





decisiones que son de vida o muerte. Un estudio, donde se controlaron una amplia gama de factores (Robbins & Judge, 2013, p. 172).

#### ➤ **Ritos**

Los ritos son todas aquellas prácticas recurrentes que corresponden a los valores de la organización y se organizan con un propósito, por ejemplo, cumpleaños o aniversarios de la empresa, eventos para premiar al personal, reuniones de bienvenida a nuevos miembros o de despedida de los jubilados, evaluaciones, horarios de almuerzo, duración de las reuniones, entre otros. Los rituales sociales y laborales son un conjunto de actividades que se basan en convenciones y costumbres valoradas por los miembros para establecer límites y relaciones. Cada subcultura y, son aquellas conductas prohibidas en la empresa y consideras faltas graves, por ejemplo, pasar información confidencial a la competencia (Arbaiza, 2017, p. 401).

### **C. Elementos del capital humano o conductuales**

“Comprenden los conocimientos, las competencias, las expectativas, las necesidades, etcétera, de los colaboradores en la organización y que se manifiestan en el desempeño y el comportamiento en el trabajo” (Arbaiza, 2017, p. 400).

#### **a. Conocimientos**

El conocimiento es el que necesitan las personas antes de desempeñar su trabajo. Cuando una compañía admite a un nuevo empleado, este recibe una capacitación básica sobre



procesos de trabajo y experiencias pasadas para desempeñar su labor, es fundamental en la preparación de las personas para una nueva tarea y utiliza recursos de la empresa que pueden volverse obsoletos antes de ser utilizados (Chiavenato, 2015, p. 151).

#### **b. Expectativas**

(Chiavenato, 2015) Es la creencia de que el esfuerzo llevara al desempeño deseado. Existen objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un resultado final (fines). La motivación es un proceso que rige las elecciones entre varios comportamientos. Mediante la representación de una cadena de relaciones entre medios y fines, a persona percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamientos. Cuando una persona quiere obtener un resultado final, más dinero, reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo. El resultado final que la persona pretende alcanzar es más dinero, el reconocimiento del gerente o la aceptación del grupo (p. 252).

#### **c. Competencias**

Capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación. Una competencia en educación es: un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (Lovón Cueva, 2012).

(Mario, 2002) El ser humano necesita permanentemente competir con otros individuos. La competencia es básica para lograr la mejora de la productividad y de la compenetración de



los trabajadores dentro de una organización. Se dice que la competencia siempre es necesaria por que estimula el sentido de afectividad entre los miembros del grupo y logra que los individuos tengan un mayor gusto por el trabajo (p. 78).

#### **d. Necesidades**

Todos los seres humanos necesitan interrelacionarse, es decir, crear grupos de amigos, pertenecer a otros grupos, ya que el hombre es un ser sociable. Toda persona con una alta necesidad de afiliación buscará hacer todo lo posible para quedar bien en un grupo social y estará de acuerdo en todas las opiniones que, de su jefe, que forma parte de ese grupo social (Mario, 2002, p. 79).

### **2.3. Marco Institucional**

Revisando la página web de la institución encontramos la siguiente descripción:

“Somos una empresa dedicada a la intermediación financiera, brindando productos financieros como ahorros, depósitos, fondos colectivos, créditos y servicios conexos a nuestra actividad principal”.

#### **2.3.1. Historia**

Se fundó el 30 de agosto del año 2013 como un proyecto financiero, elaborado en la Universidad de San Antonio Abad del Cusco, se dio la viabilidad en el Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE) y ahora se encuentra en ejecución.

Es una empresa que cuenta con un equipo capacitado para conducir la organización con creatividad, autoridad y responsabilidad. Comparten metas en común y trabajan en conjunto por un mejor futuro económico; brindando servicios financieros a más emprendedores, a más familias y apoyando el desarrollo del nuestro país.



### **2.3.2. Visión**

Promover servicios micro financieros oportunos y rápidos, brindando un servicio ágil y amigable, logrando relaciones de largo plazo que mejoren la calidad de vida de nuestros socios y amigables con el medio (CREDICUSCO, 2019).

### **2.3.3. Misión**

Al 2021 ser la principal alternativa de servicios micro financieros de nuestros socios con productos innovadores adecuados a sus necesidades, destacando en rapidez y calidad de atención (CREDICUSCO, 2019).

### **2.3.4. Valores**

Los siguientes valores de la institución fueron encontrados en la página de la institución (CREDICUSCO, 2019).

#### **A. Alegría**

Ilumina a quien lo transmite, es el lubricante que nos permite disfrutar de nuestro trabajo cada día, así como facilita las relaciones con los asociados

#### **B. Compromiso**

Hacer propia la misión, visión y filosofía de CREDICUSCO, crear e involucrarse en el alcance de sus objetivos sintiéndonos parte integral de su éxito.

#### **C. Dedicación**

Nos enfocaremos en mejorar nuestros productos, servicios y procesos, con el objetivo de hacer más fácil la experiencia del asociado.



#### **D. Desempeño individual**

Esperamos un desempeño individual por encima del estándar del sector, cada colaborador puede y debe marcar la diferencia, ellos determinan el carácter de CREDICUSCO.

#### **E. Disposición al cambio**

Tener una actitud innovadora, para desarrollar, promover y adoptar nuevos cambios y mejores prácticas.

#### **F. Integridad**

Actuar en forma honesta y transparente con los valores personales y los de CREDICUSCO.

#### **G. Respeto**

Es la esencia de las relaciones interpersonales, nos valoramos como personas y aceptamos unos a otros sin discriminación.

#### **H. 100% empático**

Nos preocupamos por conocerte, nos ponemos en tu lugar para asesorarte de manera útil y clara.

#### **I. Espíritu transformador**

Estamos dispuestos a entregar y recibir conocimientos para generar un cambio en nosotros y en nuestro alrededor.



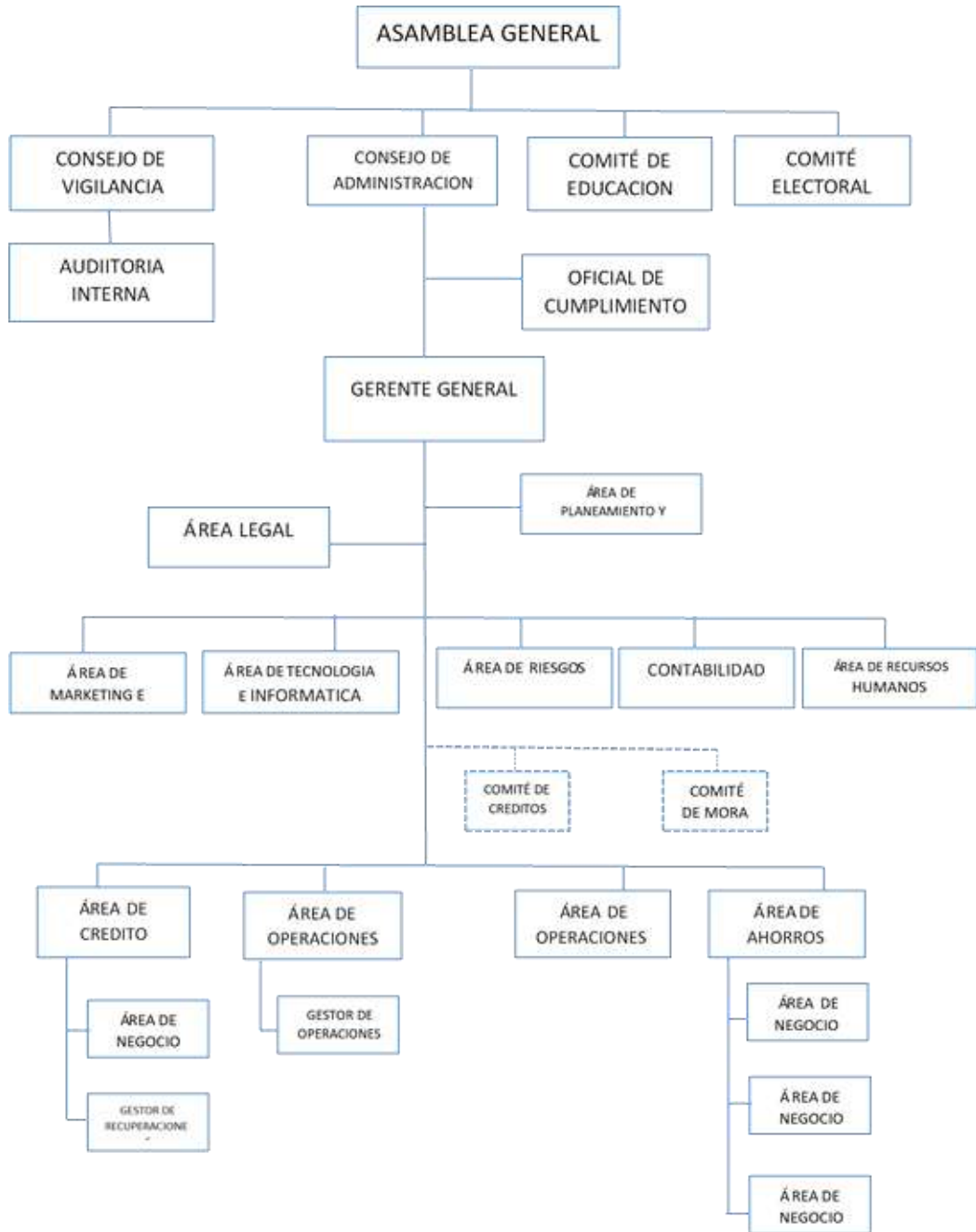
### 2.3.5. Modelo de negocio

El negocio de la institución financiera CREDICUSCO consiste en brindar bienestar a más familiar, servir y ayudar a microempresarios (socios) y a sus colaboradores; una filosofía que se transmite en el día a día.

El modelo de negocio de CREDICUSCO, está basado en los siguientes cuatro pilares:

- Estamos atentos al cliente (socio).
- Tenemos la solución
- Aconsejamos financieramente en sus negocios.
- Transmitimos una imagen positiva.

### 2.3.6. Organigrama



Fuente: C.A.C. CREDICUSCO



## **2.4. Marco conceptual**

### **2.4.1. Actitud**

Para (Chiavenato, 2015) Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás (p. 488).

### **2.4.2. Compromiso del empleado**

Según (Robbins & Judge, 2013) Se define como el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza. Por ejemplo, podríamos preguntar a trabajadores sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender habilidades nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores resultan gratificantes. Los empleados muy comprometidos sienten pasión por sus labores, así como una conexión profunda con su empresa; los empleados sin compromiso en esencia asisten al lugar de trabajo dan tiempo, pero no dan energía ni atención en sus actividades (p. 77).

### **2.4.3. Capital humano**

(Chiavenato, 2015) menciona: conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual (p. 491).

### **2.4.4. Condiciones físicas de trabajo**

Para (Chiavenato, 2015) Es la condición de trabajo, por lo tanto, está vinculado al estado del entorno laboral como: un ambiente desagradable, ruido, condiciones laborales peligrosas, iluminación, temperaturas, etcétera. El concepto se refiere a





la calidad, seguridad y limpieza de la infraestructura, entre otros factores que indiquen en el bienestar y la salud del trabajador (p. 382).

#### **2.4.5. Desarrollo de equipos**

Según (Chiavenato, 2015) es la técnica de modificación del comportamiento por medio de la cual varios grupos de personas por medio de la cual varios grupos personales de distintos niveles y áreas de la organización se reúne coordinados por un consultor y se critican mutuamente para tratar de llegar a un acuerdo para mejorar la colaboración, eliminar barreras personales a la comunicación y fomenta el espíritu de equipo (p. 493).

#### **2.4.6. Expectativas de desempeño**

Las personas tratan de validar las percepciones que tienen de la realidad aun cuando estas sean erróneas. Describe la forma en que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de las demás personas. Si una gerente espera grandes logros de su personal, probablemente este no la defraudará. De manera similar, si ella espera un desempeño mediocre, lo más probable es que se cumplan sus bajas expectativas. Las expectativas se vuelven realidad. Se ha descubierto que la profecía auto cumplida afecta el desempeño de los trabajadores (Robbins & Judge, 2013, p. 189).

#### **2.4.7. Escala de valores de Rokeach**

Rokeach (1973) creó la escala de valores (EVR) que lleva su nombre, la cual consiste en dos conjuntos de valores, cada uno con 18 reactivos de valores individuales. Uno de los contiene los valores donantes, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para alcanzar los valores dominantes. Algunos ejemplos de los valores dominantes, paz mundial, reconocimiento social y significado de la vida. Los tipos de valores instrumentales que se incluyen en a EVR son la mejora personal, la autonomía y la confianza en sí mismo, la disciplina personal, la amabilidad, la ambición y la orientación hacia las metas (p. 6).



Varios estudios confirman que los valores de la EVR varían de un grupo a otro. Los individuos en las mismas ocupaciones o características (por ejemplo, gerentes corporativos, miembros de sindicatos, padres, estudiantes) tienden a poseer valores similares (Cit. Por Robbins & Judge, 2013, p. 145).

#### **2.4.8. Ética de trabajo**

Por mucho tiempo la cultura del mundo occidental ha hincapié en el trabajo como una actividad que da satisfacción. Esta actitud tiene también la misma fuerza en países del Asia. Como es el caso de Japón. La conducta del trabajador como resultado de ella debe ser la creación de una ética de trabajo, lo que quiere decir, que lo consideren como parte esencial de su vida y una meta para el subsistema. Los japoneses tienen a armar su trabajo y obtener satisfacción de ello. Por lo común muestran una dedicación más firme con las organizaciones y sus metas (Machicao, 2002, p. 51).

#### **2.4.9. Motivación**

Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad. Se puede propiciar por distintos medios: realizando ascensos, brindando nuevos retos que enriquezcan el trabajo, diseñando programas de capacitación, ofreciendo retroalimentación constante, otorgando premios, entre otros (Arbaiza, 2017, pág. 151).

#### **2.4.10. Percepción**

Es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significados a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es probable que todos los trabajadores de una empresa la consideren como un magnífico lugar de trabajo, condiciones laborales favorables, actividades interesantes, buen salario, prestaciones excelentes y una gerencia comprensiva y



responsable. Pero como todos sabemos es raro encontrar realmente tal grado de acuerdo (Robbins & Timothy, 2013, p. 166).

#### **2.4.11. Proceso de decisión**

Según (Chiavenato, 2015) Proceso que implica percepción de la situación, análisis y definición del problema, definición de los objetivos, búsqueda de alternativas de solución, evaluación y comparación de esas alternativas, elección de la alternativa más adecuada y la aplicación de la opción cogida (p. 504).

#### **2.4.12. Reconocimiento**

Según (Chiavenato, 2015) Satisfacción de necesidades psicológicas como el reconocimiento, la aprobación social y la participación en grupos sociales. Delegar poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos (p. 231).

#### **2.4.13. Resistencia al cambio**

Se origina en el temor a lo desconocido y a la incertidumbre. Las personas sienten que el cambio es una amenaza para su trabajo o que pueden perder su estatus dentro de la empresa. También ocurre por que perciben que tendrán una mayor carga de trabajo (Arbaiza, 2017, p. 436).

#### **2.4.14. Satisfacción laboral**

“Una actitud positiva hacia el trabajo propio recibe el nombre de satisfacción laboral. En general, las personas experimentan esta actitud cuando su trabajo concuerda con sus necesidades e intereses, las condiciones laborales y recompensas (como el pago) supervisores” (Marcic, 2010, p. 377).



### 2.4.15. Servicio al cliente

El estado emocional de un trabajador afecta el servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios y repetidos y de satisfacción del consumidor. Proporcionar al cliente un servicio de alta calidad plantea demandas a los trabajadores, porque con frecuencia los pone en un estado de disonancia emocional. Con el tiempo, ese estado lleva al agotamiento, disminuye el desempeño en el trabajo y reduce la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2013, p. 118).

### 2.5. Variable de estudio

#### a) Variable

Cultura organizacional

#### b) Conceptualización de variable

VARIABLE	CONCEPTO
<b>Cultura Organizacional</b>	La cultura organizacional es un aspecto fundamental en la vida de las organizaciones, pues es la forma particular en que los miembros piensan, sienten, otorgan significados y comprenden el mundo. Se analizan los distintos enfoques en el estudio de la cultura organizacional, la influencia de esta en el comportamiento de los miembros de la organización y su importancia para el logro de los objetivos organizacionales, entre otros aspectos. Se trata de un tema complejo, con diversas implicancias y que puede ser difícil de gestionar cuando no se entiende la naturaleza de las relaciones entre otros miembros, el propósito de las normas, las creencias y los valores que están arriesgados fuertemente en la organización. Todos ellos juegan un papel importante en la satisfacción laboral, la retención de personal y guardan una relación estrecha con el liderazgo y la efectividad de la organización (Arbaiza, 2017, p. 397).

Fuente: elaboración propia

c) Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENCIONES	INDICADORES
Cultura Organizacional	<p><b>D1: Elementos Formales y Estructurales</b></p> <p>Son políticas, procesos, normas, estructuras de autoridad y poder, sistemas de control, remuneración, descripción de puestos, elementos materiales y de infraestructura, como los colores, la tecnología y todo lo relacionado con la gestión formal de la empresa. Son elementos observables, que están en la superficie y pueden ser reconocidos por personas de fuera de la organización (Arbaiza, 2017, p. 400).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas, procesos, normas</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Estructura de autoridad y poder</li> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Sistemas de control</li> <li>• Elementos materiales, infraestructura y tecnología</li> </ul>
	<p><b>D2: Elementos Simbólicos</b></p> <p>Incluyen todos los aspectos emocionales y psicológicos, y que pueden ser los supuestos compartidos, los significados, los valores, los símbolos, el lenguaje verbal, las historias, los mitos y las leyendas, los ritos, así como la filosofía, las creencias, las costumbre, los eslóganes, las tradiciones, los estereotipos, el humor o las anécdotas, Son aspectos intangibles, profundo y más difíciles de cambiar, que tienen mayor peso en la formación y el mantenimiento de la cultura e influyen sobre los elementos formales y observables (Arbaiza, 2017, p. 400).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supuestos compartidos</li> <li>• Significados</li> <li>• Valores</li> <li>• Símbolos, eslogan, logotipo</li> <li>• Lenguaje verbal</li> <li>• Historias, filosofía, creencias, costumbres, tradiciones, anécdotas, estereotipos, ritos</li> </ul>
	<p><b>D3: Elementos del Capital Humano o conductuales</b></p> <p>Comprenden los conocimientos, las competencias, las expectativas, las necesidades, etc., de los colaboradores en la organización y que se manifiestan en el desempeño y el comportamiento en el trabajo (Arbaiza, 2017, p. 400).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Competencias</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Necesidades</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es básica, ya que según el autor la investigación de tipo básico solo busca ampliar y profundizar el caudal del conocimiento científicos existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio la constituyen las teorías científicas las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos (Carrasco, 2013, p. 43).

#### 3.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque del presente trabajo de investigación es cuantitativo “La investigación científica se concibe un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativas, cualitativas y mixta” (Hernandez, Fernandez & Batista 2014) citado por: (Canahuire, Endara & Morante, 2015)

El enfoque cuantitativo considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

El presente trabajo se desarrolló en un enfoque cuantitativo, porque se conoce los hechos y sus manifestaciones (p 74).



### **3.3. Diseño de la Investigación**

El trabajo de investigación se desarrolló como diseño del tipo no experimental, puesto que no se manipula ni se altera la variable de estudio.

Según (Hernandez, Fernandez & Batista, M., 2014) citado por: (Canahuire, Endara & Morante, 2015) Es diseño no experimental es la investigación que se realiza son manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (p. 77).

### **3.4. Alcance de la Investigación**

El trabajo de investigación se desarrolló bajo el alcance del nivel descriptivo. Ya que según: (Canahuire, Endara & Morante, 2015) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupo, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas (p. 78,79).

### **3.5. Población y Muestra**

#### **3.5.1. Población**

La población motivo de la investigación, está conformado por 30 colaboradores de la organización.

#### **3.5.2. Muestra**

Se usó una muestra censal por conveniencia de 30 colaboradores que, es igual, a la población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO agencia



Cusco. Es decir, que la metodología en cuanto a la determinación de la muestra es no probabilística.

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

Para el análisis y procedimientos de recolección de datos en el trabajo de investigación se utilizó técnicas e instrumentos que fueron las siguientes.

### **3.5.4. Técnicas**

Para la recolección de datos se utilizará la técnica de encuestas.

### **3.5.5. Instrumentos**

La aplicación de la técnica de la encuesta se realizará a través de la herramienta del cuestionario.

### **3.5.6. Procesamiento de datos**

Para el procesamiento de datos se utilizará el software IBM SPSS, con el fin de obtener información necesaria para posteriormente interpretar los gráficos procesados en Excel y obtener un exacto análisis.



## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

## 4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, se encuestó a 30 colaboradores, en el que se considera 35 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1:** *Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Cultura organizacional	Elementos formales y estructurales	Políticas, procesos, normas	1, 2
		Estructura de autoridad y poder	3, 4,5
		Sistema de control	6, 7
		Remuneración	8
		Descripción de puestos	9
	Elementos materiales, estructurales, infraestructura y tecnología	Supuestos compartidos	13, 15
		Significados	16
		Valores	17, 18
		Símbolos, eslogan y logotipo	19, 20
		Lenguaje verbal o no verbal y escrito	21, 22, 23
	Elementos de capital humano o conductuales	Historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos, ritos	24, 25, 26, 27
		Conocimientos	28
		Competencias	29, 30
		Expectativas	31, 32, 33
		Necesidades	34, 35

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

**Tabla 2 :** Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación	de Evaluación de criterios
1,00 – 1,80	Muy malo	Nunca
1,81 – 2,60	Malo	Casi nunca
2,61 – 3,40	Regular	A veces
3,41 – 4,20	Bueno	Casi siempre
4,21 – 5,00	Muy bueno	Siempre

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 3:** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.981	35

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.981 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

## 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Para describir la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, se explica las dimensiones de: elementos formales y estructurales, elementos simbólicos, elementos de capital humano o conductuales. Los resultados se presentan a continuación:

### 4.2.1 Elementos formales y estructurales

El objetivo es describir los elementos formales y estructurales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

#### A) Resultados de los indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales

**Tabla 4:** Indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales

	Políticas, procesos, normas		Estructura de autoridad y poder		Sistema de control		de Remuneración		Descripción de puestos		Elementos materiales, estructurales, infraestructura y tecnología	
	F	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Malo	6	20.0%	1	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	11	36.7%	0	0.0%
Regular	18	60.0%	12	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	20.0%	2	6.7%
Bueno	6	20.0%	12	40.0%	20	66.7%	8	26.7%	8	26.7%	2	6.7%
Muy bueno	0	0.0%	5	16.7%	10	33.3%	22	73.3%	5	16.7%	26	86.7%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia

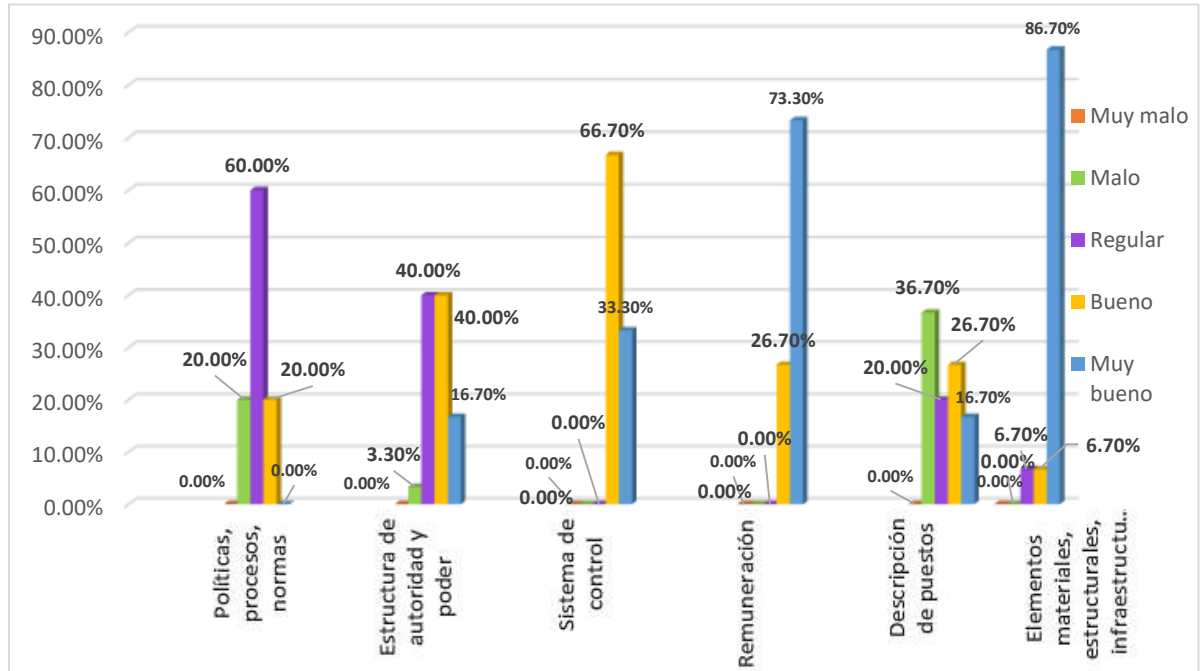


Figura 1: Indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales

### Interpretación y análisis

- El 60.0% de los colaboradores encuestados afirman que las normas, políticas y procesos son regulares, esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores si respetan las políticas establecidas por los directivos, y que cuentan con normas y procedimientos de trabajo que garantizan su desempeño laboral. Mientras que el 20.0% dice que es malo lo cual indica que hay aspectos pendientes por mejorar y ayudaran en los resultados a largo plazo.
- El 40.0% de los encuestados indican que la estructura de autoridad y de poder alcanza un nivel bueno y regular resultado que muestra que los colaboradores en la organización saben a quién reportarse respetando los niveles jerárquicos; del mismo modo, existe lealtad porque se sienten comprometidos con la organización. Por otro, lado el 16.7% tiene una percepción de muy buena. Resultado refuerza la apreciación de hechas líneas arriba.

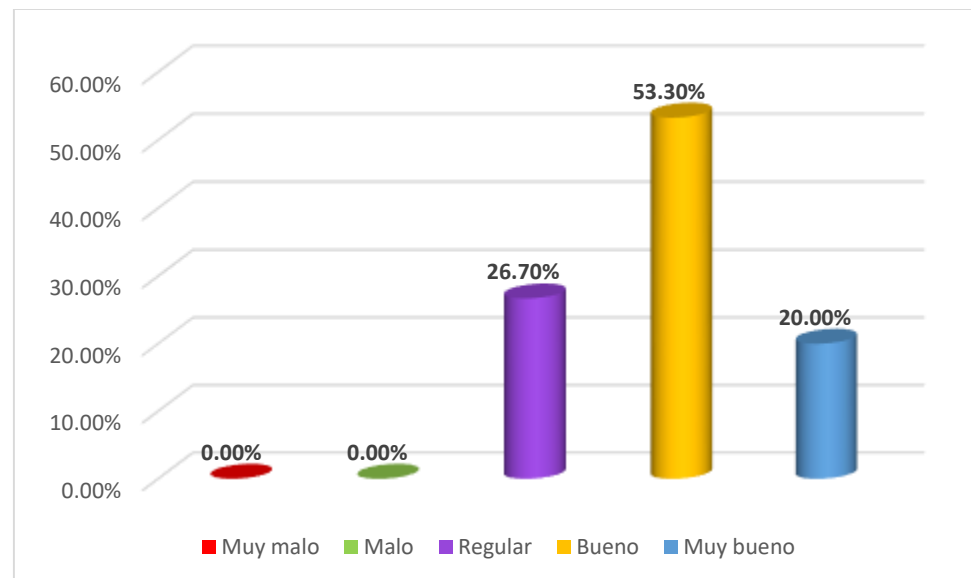


- El 66.7% de los encuestados indicaron que los sistemas de control, presentan un nivel bueno, ya que, consideran que en la organización si se establece un registro de asistencia obligatorio a todos los trabajadores sin distinción y que también existe un reglamento que orienta la disciplina. Mientras que, el 33.3% de los trabajadores indicaron que es muy bueno, lo que refleja que las personas que trabajan en la organización tienen claro cómo se monitorea su labor.
- De los encuestados el 73.3% consideran que, en la organización se establece una remuneración justa y equitativa con una escala de interpretación de muy buena; mientras que, el 26.7%, consideran un nivel bueno, lo que refleja que los colaboradores se sienten satisfechos con los sueldos e incentivos que perciben.
- El 36.7% de los colaboradores afirman que la descripción de puestos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO es mala, el 20.0% considera que es regular. Esto quiere decir que, la descripción de puestos en la organización no se está especificando muy bien las tareas y responsabilidades ya que existe un porcentaje alto que muchos de ellos no tienen claro lo que deben y no deben hacer. Mientras que, el 26.7% indica que es buena y el 16.7% afirma que es muy buena.
- El 86.7% de los colaboradores refieren que los elementos materiales, estructurales de infraestructura y tecnológicos son muy bueno. Eso quiere decir que la organización por medio de la infraestructura no obstaculiza realizar las tareas de sus colaboradores, brinda recursos materiales necesarios, y usa una tecnología adecuada con el fin de lograr sus metas y objetivos. Mientras que el solo el 6.7% afirman que es regular.

**B) Resultados de la dimensión elementos formales y estructurales****Tabla 5:** *Elementos formales y estructurales*

	F	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	8	26.7%
Bueno	16	53.3%
Muy bueno	6	20.0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2:** Elementos formales y estructurales**Interpretación y análisis:**

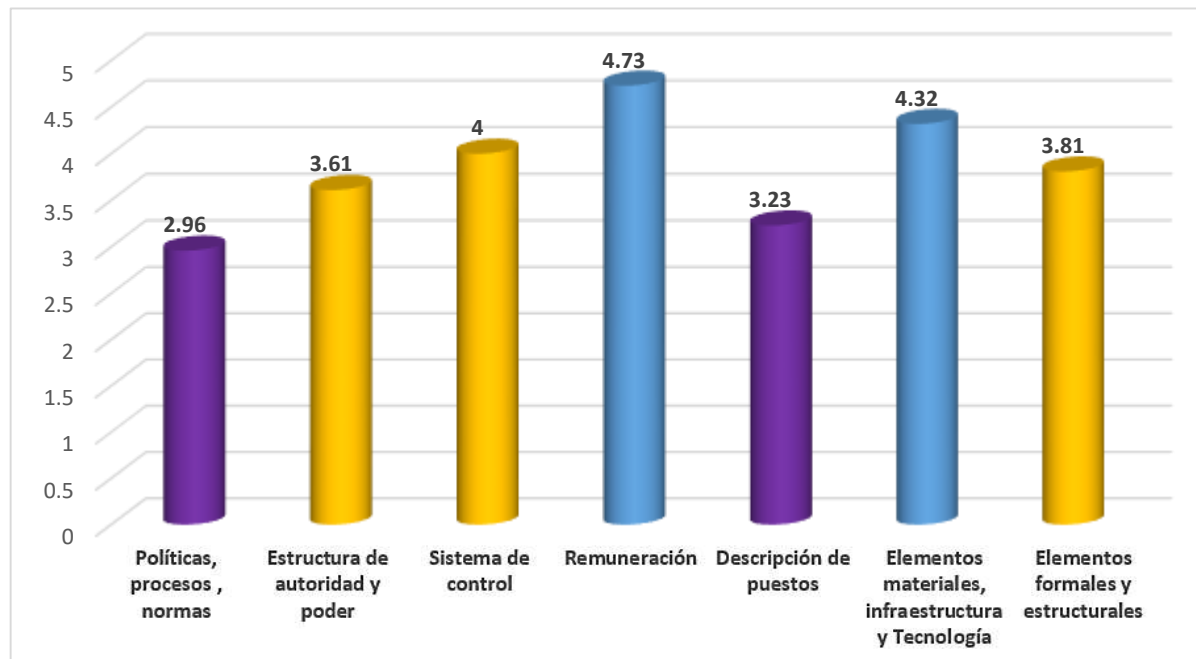
- Del total de los 30 encuestados el 53.3% afirman que los elementos formales y estructurales son buenos, el 20.0% consideran que son muy buenos, estaría demostrando que la gran mayoría de los colaboradores reconocen, respetan y cumplen con estos elementos propuestos por los directivos. Mientras que el 26.7% consideran que es regular.

**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales**

**Tabla 6:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales

	Promedio	Interpretación
Políticas, procesos, normas	2.96	Regular
Estructura de autoridad y poder	3.61	Bueno
Sistema de control	4.00	Bueno
Remuneración	4.73	Muy bueno
Descripción de puestos	3.23	Regular
Elementos materiales, infraestructura y tecnología	4.32	Muy bueno
<b>Elementos formales y estructurales</b>	<b>3.81</b>	<b>Bueno</b>

Fuente: elaboración propia



**Figura 3:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos formales y estructurales



### **Interpretación y análisis**

De la comparación promedio en los indicadores de los elementos formales y estructurales se observa que tienen un promedio de 3.81, lo que indica que es bueno. Estructura de autoridad y poder tienen un promedio de 3.61, indicando que es bueno. Los sistemas de control tienen un promedio de 4.00, indicando que es bueno. La remuneración tiene un promedio de 4.73, indicando que el nivel es muy bueno. Los elementos materiales, infraestructura y tecnología tienen un promedio de 4.32, alcanzando un nivel de muy bueno, todos estos resultados son debido a que, se respetan los niveles jerárquicos, existe reglamento para orientar la disciplina, los incentivos y sueldos son justos, la organización brinda recursos materiales para la realización de tareas; estos elementos son reconocidos de manera compatible por la mayoría de los colaboradores. Mientras que, las políticas, normas, procesos tienen un promedio de 2.9, indicando que es regular, la descripción de puestos tiene un promedio de 3.23, indicando que es regular, como se puede observar, en estos dos indicadores aún falta trabajar más para poder llegar a una mejor calificación.

#### **4.2.2 Elementos simbólicos**

El objetivo es describir los elementos simbólicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

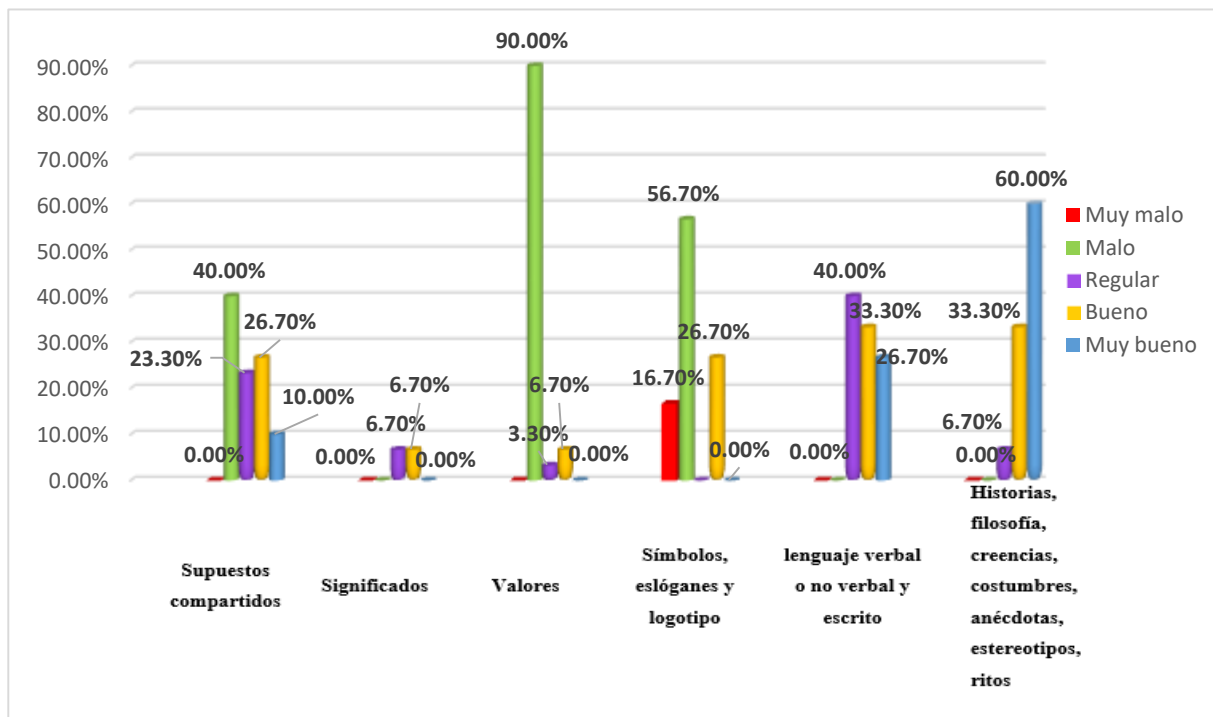


**A) Resultados de los indicadores de la dimensión elementos simbólicos**

**Tabla 7:** Indicadores de la dimensión elementos simbólicos

	Supuestos compartidos		Significados		Valores		Símbolos, eslóganes y logotipo		lenguaje verbal o no verbal y escrito		Historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos, ritos	
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Muy malo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	5	16.70%	0	0.00%	0	0.00%
Malo	12	40.00%	0	0.00%	27	90.00%	17	56.70%	0	0.00%	0	0.00%
Regular	7	23.30%	2	6.70%	1	3.30%	0	0.00%	12	40.00%	2	6.70%
Bueno	8	26.70%	2	6.70%	2	6.70%	8	26.70%	10	33.30%	10	33.30%
Muy bueno	3	10.00%	26	86.7%	0	0.00%	0	0.00%	8	26.70%	18	60.00%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 4:** Indicadores de la dimensión elementos simbólicos

**Interpretación y análisis**

- El 40.0% de los colaboradores perciben que los supuestos compartidos son malos, 23.3% consideran que es regular, lo que indica que la mayoría de los encuestados manifiestan que los



directivos de la organización no comunican cuál es la misión y visión de esta, no cuentan con la confianza necesaria al momento de tomar decisiones para su mejor desempeño. Por otro lado, el 10.0% percibe que es muy buena, se obtendrán mejores resultados si la institución involucra más a sus colaboradores reforzando la comunicación y confianza.

- El 86.7% de los encuestados consideran a los significados como muy bueno, ya que, se comprende el uso del uniforme y fotocheck que deben ser usados obligatoriamente como parte de su trabajo diario para poder ser identificados por todos sus socios, y solo el 6.7% consideran que es regular.
- El 90.0% de los colaboradores encuestados indican que los valores establecidos son malos, debido a que no se explica la conducta de estos; es por ello que, los colaboradores no entienden la magnitud, ni se sienten identificados con la organización, estos valores están declarados en forma física dentro de la organización y ni aun así son entendidos. Mientras que el 6.7% consideran regular.
- El 56.7% de los encuestados consideran que los símbolos, eslogan y logotipos son malos, el 16.7% afirman que son muy malos, esto indica que la gran mayoría de los colaboradores perciben que, no identifican fácilmente estos elementos de la organización, y que los líderes no están poniendo en conocimiento ni explicando el significado de estos símbolos. Mientras que el 26.7% considera que es buena, así que se tiene que poner en conocimiento estos símbolos y lograr el nivel muy bueno.
- El 33.3% de los colaboradores encuestados afirma que el lenguaje verbal o no verbal y escrito es bueno, el 26.7% consideran en un nivel muy bueno, demostrando que se efectúa una buena comunicación entre todos dentro de la organización. mientras que el 40.0%

consideran regular, lo que esto nos muestra que se debe trabajar más en este porcentaje, puede ser que este grupo de colaboradores sientan que están siendo ignorados por sus jefes al momento de expresar sus opiniones y/o los líderes no están emitiendo documentos internos claros y precisos para que sea del total entendimiento.

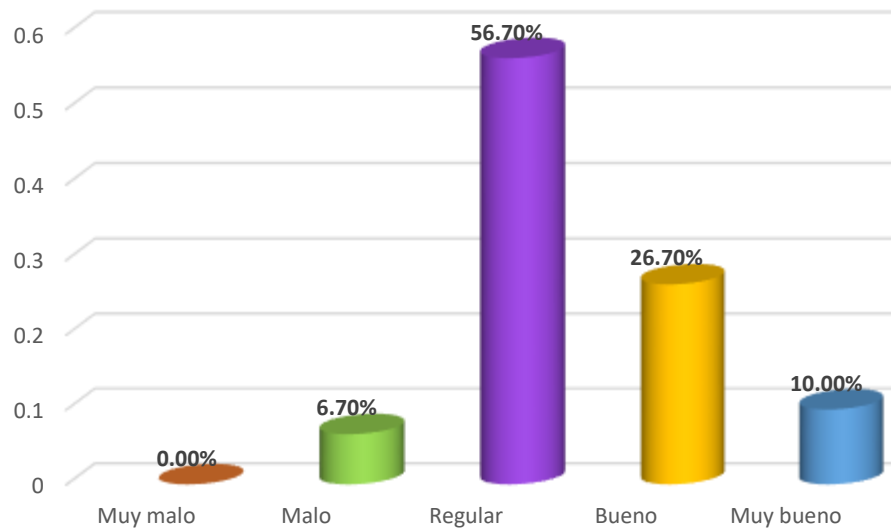
- El 60.0% de los colaboradores percibe que las historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos y ritos son muy buenos, el 33.3% perciben que es buena, esto muestra que la gran mayoría de los colaboradores perciben el buen nivel de estos elementos con buenas relaciones interpersonales. Mientras que el 6.7% percibe que es regular, si bien es cierto, es un porcentaje pequeño, pero se debe reforzar estos puntos para que este indicador pueda ser una fortaleza en la organización.

## B) Resultados de la dimensión elementos simbólicos

**Tabla 8:** *Elementos simbólicos*

	F	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	2	6.7%
Regular	17	56.7%
Bueno	8	26.7%
Muy bueno	3	10.0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 5:** Elementos simbólicos

### **Interpretación y análisis**

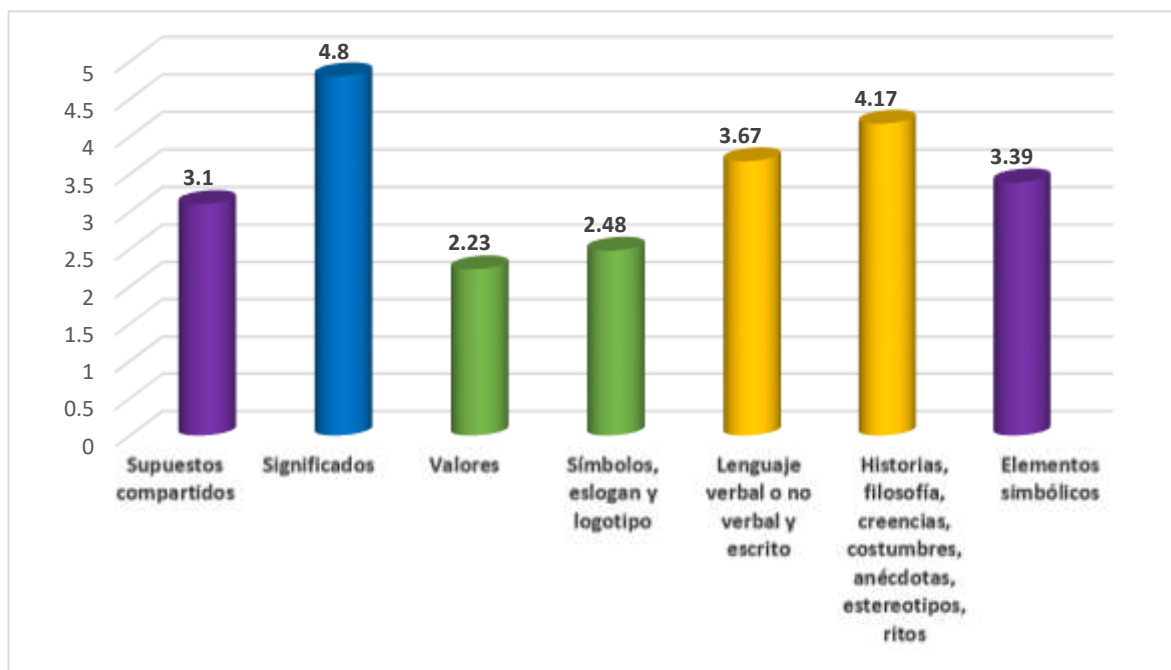
Del total de 30 colaboradores encuestados, el 10.0% consideran que los elementos simbólicos es muy bueno, mientras que el 26.7% es bueno, el 56.7% considera que es regular, el 6.7% considera que es malo, y ninguno tiene una percepción de muy malo, indicando que hay un porcentaje regular de estos elementos calificados por los colaboradores, los mismos no están del todo conformes con los valores de la organización impuestos por los fundadores debido a que no se entiende la magnitud de estos. Por otro lado mayor comunicación por parte de los directivos en cuanto a la misión y visión, más divulgación y conocimiento sobre el eslogan y símbolo de la organización para el conocimiento de todos y así genere un mejor sentido de pertenencia.

**C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos simbólicos**

*Tabla 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos simbólicos*

	Promedio	Interpretación
Supuestos compartidos	3.10	Regular
Significados	4.80	Muy bueno
Valores	2.23	Malo
Símbolos, eslogan y logotipo	2.48	Malo
Lenguaje verbal o no verbal y escrito	3.67	Bueno
Historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos, ritos	4.17	Bueno
<b>Elementos simbólicos</b>	<b>3.39</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos simbólicos*

### Interpretación y análisis

De la comparación promedio de los indicadores en los elementos simbólicos alcanza un promedio de 3.39, mostrando como regular. Los supuestos compartidos, tienen un promedio de 3.10, lo que indica que es regular. Los significados, tiene un promedio de 4.80, lo que indica que es muy bueno. Los valores, tienen un promedio de 2.23, lo que indica que es malo. Los símbolos, eslogan y logotipo tienen un promedio de 2.48, lo que indica que es malo. El lenguaje verbal o no verbal y escrito, tienen un promedio de 3.67, resultando un promedio bueno. Las historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos y ritos; tienen un promedio de 4.17, indicando que es bueno, sobre estos resultados, se puede observar que falta corregir muchas deficiencias dentro de estos elementos e indicadores para alcanzar los niveles óptimos y fortalecer la cultura organizacional.

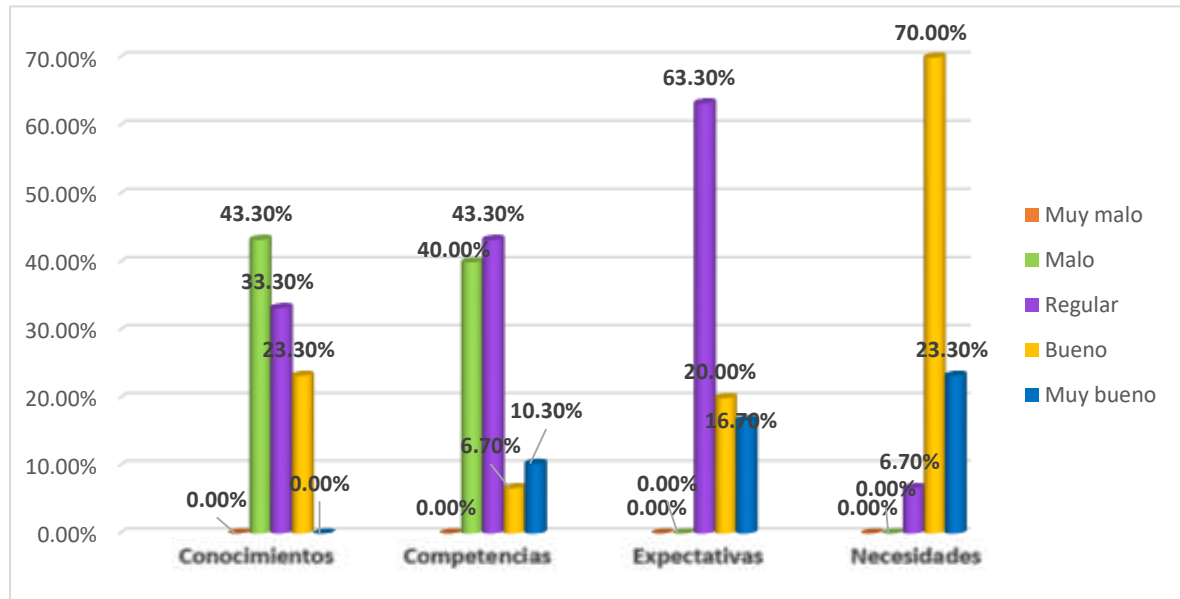
#### 4.2.3 Elementos del capital humano o conductuales

El objetivo es describir los elementos del capital humano o conductuales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO.

##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales

**Tabla 10:** *Indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales*

	Conocimientos		Competencias		Expectativas		Necesidades	
	f	%	f	%	f	F	%	f
Muy malo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Malo	13	43.30%	12	40.00%	0	0.00%	0	0.00%
Regular	10	33.30%	13	43.30%	19	63.30%	2	6.70%
Bueno	7	23.30%	2	6.70%	6	20.00%	21	70.00%
Muy bueno	0	0.00%	3	10.30%	5	16.70%	7	23.30%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%



**Figura 7:** Indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales

### Interpretación y análisis

- El 43.3% de los encuestados perciben que los conocimientos de los colaboradores son malos, el 33.3% consideran que es regular, esto nos muestra que la gran mayoría de los trabajadores perciben que en la organización los colaboradores no dominan muy bien su trabajo a realizar lo cual esto estaría obstaculizando su eficiencia en sus labores. Mientras que el 23.3% consideran que es bueno, esto indica que se debe de seleccionar al personal idóneo que tengan con el perfil adecuado a la organización.
- El 40.0% de los encuestados consideran que las competencias son malas, el 43.3% consideran que son regulares, esto quiere decir que la gran mayoría perciben que no cuentan con una vocación por el trabajo que realizan, además se debería definir las competencias de cada perfil en la organización, asegurando una curva de aprendizaje más corta en ambos sentidos. Mientras que, solo el 10.3% considera que es muy bueno.



- El 63.3% de los encuestados afirman que las expectativas en la organización son regulares, este promedio indica que la mayoría de los colaboradores no perciben del todo una estabilidad laboral. Por otro lado, el 20.0% consideran que las expectativas son buenas; y, por último, el 16.7% dicen que son muy buenas, para este reducido porcentaje si cubre sus expectativas.
- El 70.0% de los colaboradores perciben que las necesidades de la organización son buenas, el 23.3% perciben que es muy bueno, ya que en la organización si se preocupan por las capacitaciones lo cual esto favorece el desarrollo profesional de cada uno de los colaboradores que trabaja día a día con el fin de mejorar en sus funciones y llegar a las metas proyectadas.

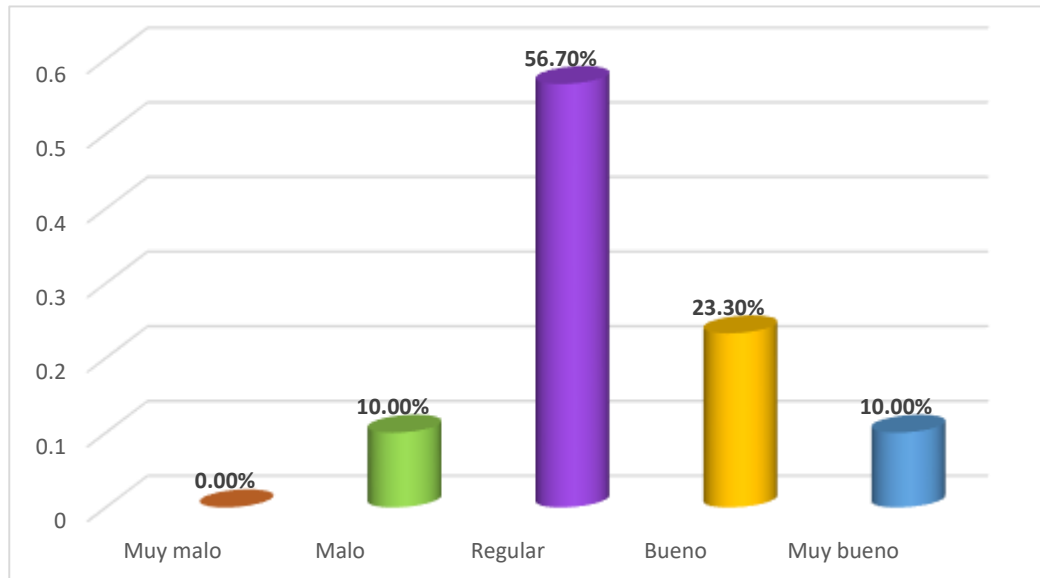
**B) Resultados de la dimensión elementos del capital humano o conductuales**

**Tabla 11:** *Elementos del capital humano o conductuales*

	F	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	3	10.0%
Regular	17	56.7%
Bueno	7	23.3%
Muy bueno	3	10.0%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia





**Figura 8:** Elementos del capital humano o conductuales

### Interpretación y análisis

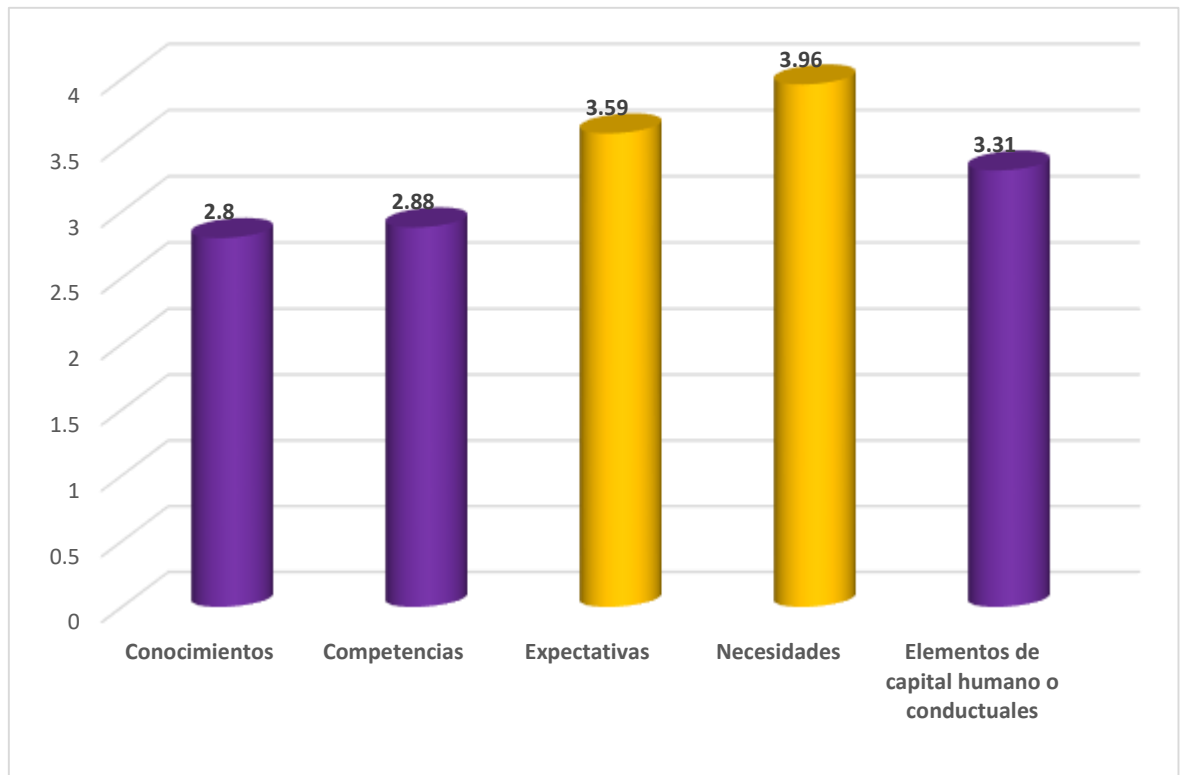
De los 30 colaboradores encuestados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, ninguno considera que los elementos del capital humano o conductuales sean muy malos, el 10.0% consideran que es muy bueno, y el otro 10.0% consideran que es malo, el 56.7% considera que es regular, esto quiere decir que se debe de mejorar en varios aspectos para alcanzar los mejores resultados, y apoyar a los colaboradores para cumplir sus expectativas laborales y personales de esta manera podrán sentirse más cómodos en su trabajo. Mientras que el 23.3% consideran que es bueno.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales

**Tabla 12:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elementos del capital humano o conductuales

	Promedio	Interpretación
Conocimientos	2.80	Regular
Competencias	2.88	Regular
Expectativas	3.59	Bueno
Necesidades	3.96	Bueno
<b>Elementos del capital humano o conductuales</b>	<b>3.31</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 9:** Comparación promedio de los indicadores de la dimensión elemento del capital humano o conductuales

### Interpretación y análisis

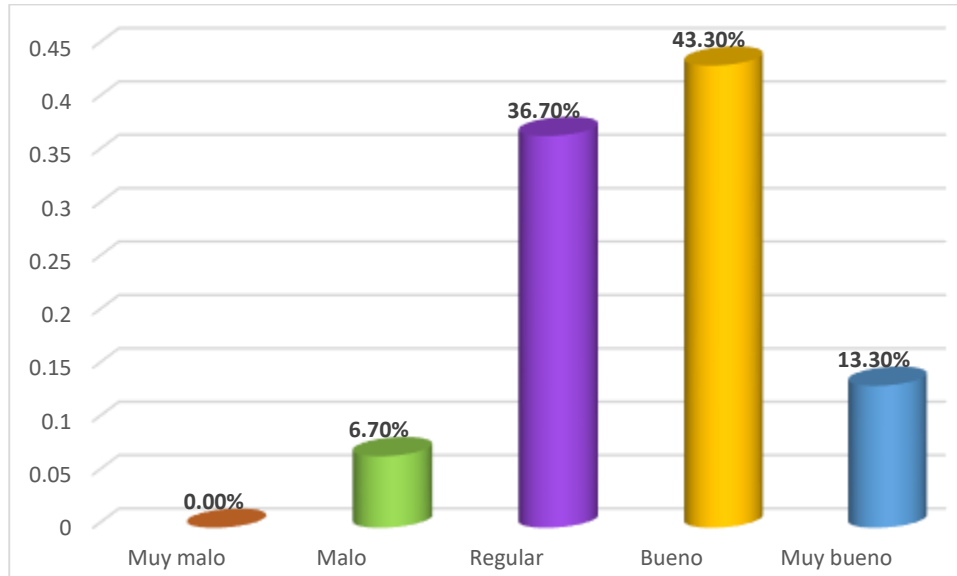
De la comparación promedio de los indicadores en la dimensión elementos del capital humano o conductuales, se observa que los conocimientos son regulares y tienen un promedio de 2.80. Las competencias son regulares y tiene un promedio de 2.88. Las expectativas son buenas y tienen un promedio de 3.59. Las necesidades son buenas y tienen un promedio de 3.96. Todo esto quiere decir que, los elementos del capital humano o conductuales tienen un promedio de 3.31 lo que indica que es regular, es decir los conocimientos y competencias necesitan mejorar mucho ya que los colaboradores perciben que falta vocación por el trabajo y que algunos de los colaboradores no conocen ni dominan las funciones que realizan en el día a día.

#### 4.3. Resultado de la variable cultura organizacional

**Tabla 13:** *Cultura organizacional*

	F	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	2	6.7%
Regular	15	36.7%
Bueno	13	43.3%
Muy bueno	4	13.3%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 10: Cultura organizacional*

### **Interpretación y análisis**

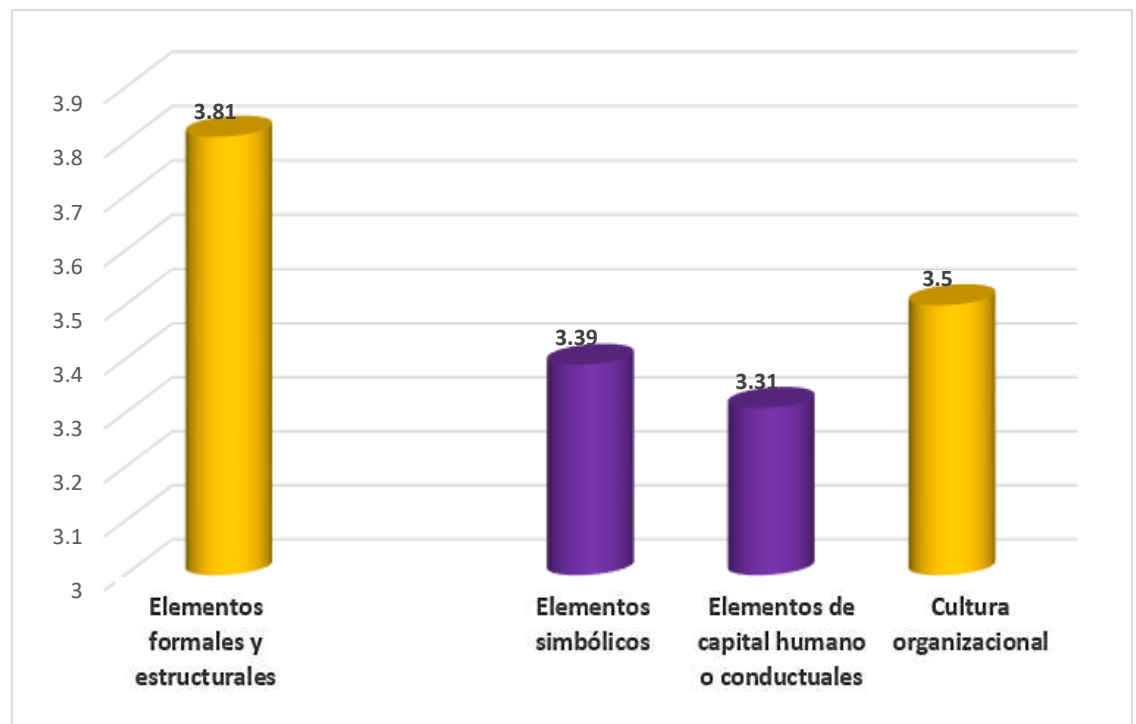
El 43.3% de los encuestados afirma que la cultura organizacional es bueno, el 36.7% dice que es regular, de estos resultados podemos decir que la cultura organizacional tiene una tendencia de bueno a regular, los colaboradores indican que no se involucran con la organización, porque no sé, sienten del todo identificados, no se entiende la conducta de los valores establecidos, los líderes no ponen en conocimiento los símbolos el cual hace que no sientan sentido de pertenencia, los documentos de comunicación deben de ser más claros y precisos, en la descripción de puestos no se especifica muy bien sus tareas y responsabilidades, manifiestan que algunos colaboradores no dominan el trabajo diario presentando una serie de dificultades, falta entender las expectativas y necesidades de los colaboradores.

### A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

**Tabla 14:** Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

	Promedio	Interpretación
Elementos formales y estructurales	3.81	Bueno
Elementos simbólicos	3.39	Regular
Elementos del capital humano o conductuales	3.31	Regular
<b>Cultura organizacional</b>	<b>3.50</b>	<b>Bueno</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11:** Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio podemos ver que el 3.50, de los encuestados, afirma que la cultura organizacional es buena, considerando que los elementos formales y estructurales tienen un promedio de 3.81, lo que indica que es bueno, los elementos simbólicos tienen un promedio de 3.39, se considera que es regular, los elementos del capital humano o conductuales tiene un promedio de 3.31, lo que indica que es regular. Es decir que, la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, es buena, pero se debe tomar mucha atención a los elementos simbólicos, ya que tienen mayor impacto en la formación de la cultura e influyen sobre los elementos formales y observables.



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Según el promedio obtenido en el estudio de la variable cultura organizacional con un promedio de 3.50, se evidencia que está al límite de ser regular. Ya que la dimensión de los elementos simbólicos es calificada regular, dentro de este resultado se evidencia que los aspectos como; los supuestos compartidos, la conducta de los valores institucionales, conocimientos de los símbolos, eslogan, logotipo y los documentos no son muy claros y precisos para informar asuntos importantes y así mejorar el lenguaje verbal y escrito. Por último, los elementos del capital humano o conductuales son calificados como regulares con un promedio de 3.31, debido a que solo algunos de los colaboradores si conocen y dominan el trabajo que realizan, así mismo en las competencias y expectativas los colaboradores dan a conocer, que solo a veces experimentan vocación y sienten que el bienestar es lo más importante de la organización. La dimensión mejor calificada fueron los elementos formales y estructurales por la mayoría de los encuestados con un promedio de 3.81 el cual perciben como bueno, lo que nos muestra que en esta dimensión no se encuentran muchos problemas, pero si hay aspectos que se deben pulir como: establecer mejores políticas, procesos; normas y una mejor descripción de puestos.

#### 5.2. Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones de estudio se presentaron problemas con la disponibilidad de tiempo de los colaboradores la mayoría no se encontraba en oficina sino realizando trabajo de campo, visitando a sus clientes (socios), promocionando y haciendo seguimiento a los créditos con destiempo porque muchos de ellos no



habían llegado a sus metas, en algunos casos fue difícil ubicar al área de recuperaciones ya que ellos se encontraban haciendo las cobranzas, por ende el tiempo que disponían para responder el cuestionario era muy breve. Pero estas limitaciones fueron superadas realizando actividades como: coordinando mejor el tiempo, se les llamo telefónicamente, a algunos colaboradores se les acompañó a sus cobranzas diarias para que en el transcurso del viaje puedan responder el cuestionario. Las cuales todas estas limitaciones fueron superadas.

### **5.3. Comparación crítica con la literatura existente**

Según (Arbaiza, 2017) La cultura organizacional es un aspecto fundamental en la vida de las organizaciones, pues es la forma particular en que los miembros piensan, sienten, otorgan significados y comprenden el mundo. Se analizan los distintos enfoques en el estudio de la cultura organizacional, la influencia de esta en el comportamiento de los miembros de la organización y su importancia para el logro de los objetivos organizacionales, entre otros aspectos. Se trata de un tema complejo, con diversas implicancias y que puede ser difícil de gestionar cuando no se entiende la naturaleza de las relaciones entre otros miembros, el propósito de las normas, las creencias y los valores que están arriesgados fuertemente en la organización. Todos ellos juegan un papel importante en la satisfacción laboral, la retención de personal y guardan una relación estrecha con el liderazgo y la efectividad de la organización. Tomando en consideración lo mencionado por la autora, este trabajo de investigación refleja que la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO si cumple con algunos aspectos de la cultura organizacional, sin embargo, se encontraron deficiencias en algunos resultados obtenidos.

Haciendo el análisis del estudio comparando con el antecedente local de la autora Luna (2016) en su tesis titulada “Cultura Organizacional en Compartamos Financiera Agencia Cusco 2015”, realizado en la Universidad Andina del Cusco, donde concluye que la cultura organizacional es regular. El cual la variable de esta investigación no concuerda con el resultado obtenido porque, se obtuvo un nivel bueno. También indica que en Compartamos Financiera, si conocen





algunas normas, pero no son usadas en sus labores diarias, los valores institucionales no incentivan a los colaboradores, desconocen la filosofía empresarial, situaciones donde los indicadores son muy parecidos a los resultados obtenidos, en mi presente investigación, pero en diferentes dimensiones, debido a que, el estudio de mi investigación está dividido por dimensiones e indicadores distintos.

#### **5.4. Implicancias del estudio**

Finalmente, el presente estudio, puede constituirse como una sugerencia y ser aplicada en la organización con el fin de desarrollar e impulsar una correcta práctica hacia el desarrollo y crecimiento de la cultura organizacional, lo cual traerá como consecuencia; una mejor reputación, atracción de talentos y un nivel de marca mejor percibida. También puede ser replicada en otros estudios similares para otras organizaciones de distinto rubro, tomando como base los resultados obtenidos.



## CONCLUSIONES

**Primera:** La cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco, se presenta en un nivel bueno con un promedio de 3.50 de acuerdo a la escala de baremación, el cual nos indica que, la mayoría de los colaboradores si entienden como es la cultura de la organización, y actualmente si se establece una cultura adecuada, debido a estos aspectos; el personal sabe a quién reportarse, respetan los niveles jerárquicos, si se establece un registro de control a todos los colaboradores sin distinción, se establece un criterio justo y equitativo de incentivos y sueldos, la estructura no siempre obstaculiza las tareas, la organización si brinda recursos materiales, herramientas, equipos para su desempeño diario, se entiende el uso diario del uniforme y fotocheck, si existe reuniones donde se intercambian información entre todas las áreas, al colaborador se le agasaja por su cumpleaños; todos estos aspectos son muy bien percibidos y compatibles por todos los colaboradores de esta organización.

**Segunda:** Se describió la dimensión de los elementos formales y estructurales mostrando los resultados de sus indicadores: políticas, normas y procesos con un promedio de 2.9 indicando que es regular, con este resultado, se concluye que, evidentemente algunos colaboradores no respetan ni prestan la debida atención a los documentos normativos entregados por la institución, por lo que, se demuestra que la política principal de la organización no es respetada, debido a que, se evaden procesos de evaluación en el área de créditos, el cual, afecta la disminución de colocaciones, en el área de operaciones se saltan protocolos de atención generando mala experiencia al cliente (socio), el indicador estructura de autoridad y poder tiene un promedio de 3.61, el indicador sistemas de control tiene un promedio de 4.00, el indicador de remuneración tiene un promedio de 4.73, el indicador de elementos materiales, infraestructura y tecnología tiene un promedio de 4.32, mostrando de esta forma que los cuatro indicadores van de bueno hasta muy bueno, por lo que son considerados fortalezas para la dimensión, finalmente el indicador de descripción de puestos tiene un promedio de 3.23 que lo sitúa como regular, evidenciando que gran número de colaboradores manifiesten que no se especifica muy bien las tareas y responsabilidades a realizar no tienen claro lo que deben y no deben hacer.



**Tercera:** Se describió la dimensión de los elementos simbólicos mostrando los resultados de sus indicadores: los significados tienen un promedio de 4.80 indicando que es muy bueno, lo que demuestra que efectivamente si se entiende el uso de los uniformes a diario, el indicador de lenguaje verbal o no verbal y escrito tiene un promedio de 3.67 indicando que es bueno, el cual demuestra que si se efectúa una comunicación entre todas las áreas en la organización. El indicador de historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos y ritos tiene un promedio de 4.17 indicando que es bueno, estos indicadores percibidos por los colaboradores son de buenos a muy buenos, el cual debe seguir manteniéndose con esa calificación y si es posible reforzarlo, el indicador de supuestos compartidos tiene un promedio de 3.10 indicando que es regular, se evidencia efectivamente que este supuesto no es comprendido de igual manera por todos los colaboradores ya que los directivos no inculcan cual es la misión y visión, el indicador de valores tiene un promedio de 2.23, el indicador de símbolos, eslogan y logotipo tiene un promedio de 2.48 ambos resultados demuestran que fueron calificados como malos, con este resultado, se concluye que, evidentemente la mayoría de los colaboradores no se sienten identificados con estos valores a medida que no son entendidos ni explicados cual es la conducta que genera esos valores en sus labores diarias, falta de conocimiento en cuando a los significados de los símbolos, eslogan y logotipo por parte de la gran mayoría de los colaboradores.

**Cuarta:** Se describió la dimensión de los elementos del capital humano o conductuales mostrando los resultados de sus indicadores: expectativas tiene un promedio de 3.59 el indicador de necesidades tiene un promedio de 3.96 indicando ambos promedios son buenos, lo que demuestra que efectivamente si existe un equilibrio en trabajo y vida personal, ya que la mayoría de los colaboradores están conscientes a que los horarios son extendidos por llegar a sus metas especialmente cada cierre de mes. También se puede evidenciar que efectivamente falta desarrollar una estabilidad laboral para que así los colaboradores se sientan aún más atraídos a la institución. El indicador de conocimientos tiene un promedio de 2.80, el indicador de competencias tiene un promedio de 2.88 ambos promedios se encuentran en un nivel de interpretación de regulares, por el cual se concluye que, evidentemente la



mayoría de los colaboradores no conocen ni dominan el trabajo realizado por ende se ve reflejado en los resultados de cada mes, también se concluye que algunos colaboradores no experimentan vocación por el trabajo en el día a día.



## RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda al gerente, a los jefes de cada área y al área de Recursos Humanos mantener la cultura organizacional con ese buen nivel y esa percepción que se tiene por parte de la mayoría de colaboradores desarrollar acciones para potenciar la cultura organizacional, como: reclutar con ese ajuste entre el individuo y la cultura de la organización, enfocar las actividades de formación hacia los valores institucionales reduciendo la cantidad de valores declarados por la institución, evaluar el desempeño en función a que se consigan estos valores, crear condiciones físicas para desarrollar y fomentar la creatividad y finalmente recompensar por el buen ejercicio de estos aspectos.

**Segunda:** Con respecto a los elementos formales y estructurales se observó que la mayoría de los resultados son positivos por lo tanto en general se recomienda al área de planeamiento y cumplimiento, elaborar un plan de cultura organizacional con los elementos estudiados, para así, ser implementados en la organización considerando las debilidades manifestadas por los colaboradores y supervisar el cumplimiento de estas políticas, procesos y normas, elaborar de mejor manera la descripción de puestos que estén bien determinados sus tareas y responsabilidades, en el proceso de selección del personal se debe de buscar un adecuado perfil que guarde relación con la cultura de la organización, al momento de la inducción del nuevo personal se debe de recalcar muy bien como es el trabajo si es de campo o de oficina poniendo ejemplos sobre el trabajo que se realizara y que los colaboradores estén claramente informados y seguros del nuevo puesto de trabajo (selección por competencias), también se debe presentar y dar la bienvenida al nuevo colaborador para así facilitar el proceso de adaptación lo cual genera; más confianza, fortalece el clima laboral, se desarrolla mejor comunicación, mejor desempeño, personas alegres, todos estos aspectos generan lazos muy poderosos. Una buena descripción de puestos reduce el ausentismo y el nivel de rotación voluntaria del personal especialmente cuando la compensación que recibe es atractiva y el puesto tiene las características mencionadas.



**Tercera:** Con respecto a los elementos simbólicos se recomienda que la organización capacite al administrador y jefes de área en temas de gestión del talento humano para que así puedan trabajar de la mano con el área de recursos humanos, donde se comprenderá mayor íntegro de los colaboradores, mantener y reforzar los indicadores que obtuvieron buen puntaje, como así también mejorar los de puntaje bajo y de esa manera llegar a un nivel homogéneo; en cuanto a la comunicación se debe de realizar talleres de los con ojos vendados este juego funciona para crear confianza, capacidad de escuchar y habilidades de instrucción, también se recomienda establecer ritos donde los colaboradores puedan conocerse más entre ellos. Otra recomendación es fomentar el supuesto compartidos mediante talleres prácticos, espacios de intercambio de ideas, mesa de trabajos conjuntos. Por otro lado la organización debe desarrollar y reforzar la conducta de los valores culturales, que le sirvan a la organización para ser competitiva, utilizando la teoría de valores de Rorschach y todo el tiempo, se debe de, estar transmitiendo cuales son estos valores, que quieren que se desarrolle, a través, de campañas de comunicación, tarjetas de valores y a su vez explicando a los colaboradores cual es la conducta de ese valor con ejemplos, para que genere un impacto positivo, sino de nada servirá.

**Cuarta:** Con respecto a los elementos del capital humano o conductuales en cuanto a los conocimientos se recomienda realizar un mejor proceso de selección como: evaluarlos muy bien en las pruebas de conocimiento se deben de realizar de acuerdo al cargo que postulan con el fin de poder encontrar al candidato ideal con el perfil acorde a la organización para que así sea más fácil adaptarse a esta. También se puede optar que los colaboradores roten de puestos en el área de modo que desarrollen sus habilidades distintas y adquieran nuevos conocimientos y experiencias. Por otro lado se recomienda mejorar las expectativas que ofrece la organización como: recompensas por tener un buen desempeño, ofrecerles estabilidad laboral, relación entre vida y trabajo, seguridad en el trabajo, estas expectativas deben de ser claras, explícitas, concretas, retadoras pero alcanzables, que motiven a los colaboradores. La organización debe cumplir con las promesas ofrecidas y mostrar objetividad.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arauco, N. G. (12 de marzo de 2018). *Diferencias de la Percepción de la Cultura Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena Agencia Huancayo*. Recuperado el 16 de agosto de 2019, de Repositorio Institucional Continental:  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4508/1/IV\\_FCE\\_308\\_T E\\_Ramos\\_Arauco\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4508/1/IV_FCE_308_T E_Ramos_Arauco_2018.pdf)
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado el 16 de agosto de 2019
- Arias, F. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: TRILLAS.
- C.A.C. CREDICUSCO, L. (20 de setiembre de 2015).  
<http://www.CREDICUSCO.com/conocenos/historia>. Obtenido de  
<http://www.CREDICUSCO.com/conocenos/historia>
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos. Recuperado el 18 de agosto de 2019
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional la Dinámica del Éxito en las Organizaciones 3era edición*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 16 de agosto de 2019
- Coulter, S. R. (2014). *Administración (3 era edición ed.)*. México: Pearson . Recuperado el 27 de agosto de 2019
- CREDICUSCO, C. (15 de abril de 2019). C.A.C. CREDICUSCO. Obtenido de  
<https://CREDICUSCO.com/conocenos/historia>
- Daft, R. (2017). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Edgard Canahuire, Fortunato Endara & Edward Morante. (2015). *¿Cómo hacer la tesis univesitaria?* Cusco: Color Graf S.R.L. Recuperado el 9 de octubre de 2019
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning. Recuperado el 9 de octubre de 2019
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Batista, M. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta ed.)*. México: Edamsa Impresiones, S.S. de C.V.
- Intriago, M. P. (2015). *Diagnóstico de la comunicación organizacional en la Red Financiera Rural*. Obtenido de repositorio de la Universidad Central del Ecuador:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5621/1/T-UCE-0009-459.pdf>



- Lovón Cueva, M. (2012). *“La competencia de Chomsky”*. *Lingüística, lenguaje y comunicación*. Lima, Perú: PUCP. doi:<http://bit.ly/yGoKnM>
- Machicao, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de la Empresas*. Lima, Perú: Universitaria. Recuperado el 23 de 10 de 2019
- Marcic, R. L. (2010). *Introducción a la Administración*. Barcelona, España: Cengage Learning.
- Merino, P. &. (2014). *Las Organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Olaechea, S. (01 de setiembre de 2019). Clima Organizacional las empresas Peruanas buscan buen entorno laboral. *Business*, 66. Recuperado el 10 de setiembre de 2019, de Gestión.
- Luna, F. (8 de abril de 2016). *Cultura Organizacional en Compartamos Financiera Agencia Cusco 2015*. Recuperado el 16 de agosto de 2019, de repositorio de la Universidad Andina del Cusco: <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/377>
- Quispe, A. (2017). *La cultura Organizacional en los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán en la agencia Quillabamba 2017*. Recuperado el 16 de agosto de 2019, de repositorio de la Universidad Andina del Cusco:  
[http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1823/3/Cesar\\_Tesis\\_bachiller\\_2017.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1823/3/Cesar_Tesis_bachiller_2017.pdf)
- Robbins & Judge, S. T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Romero, P. E. (2 de febrero de 2017). *Perfil de la cultura organizacional desde la percepción de los trabajadores de la Caja Piura - Huancayo*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Continental :  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4442/1/IV\\_FCE\\_308\\_T E\\_Sanchez\\_Romero\\_2017](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4442/1/IV_FCE_308_T E_Sanchez_Romero_2017)
- Vizcaíno, S. G. (2011). *Administración de Empresas*. Madrid : Ediciones Piramide.
- Yaguan, V. P. (febrero de 2017). *Universidad Técnica de Machala*. Obtenido de cultura organizacional: modelo de capacitación para sus usuarios internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Educadores de Loja:  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/10676/1/TTMUACE-2017-MGC-CD00003.pdf>





# Anexo



**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDICUSCO, AGENCIA CUSCO - 2019”**

PROBLEMAS	OBEJTIVOS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿Cómo es la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Describir cómo es la cultura organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.</p>	<p><b>variable de investigación:</b></p> <p>Cultura organizacional</p>	<p><b>Tipo:</b></p> <p>Básico</p> <p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cuantitativa</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental</p>
<p><b>ESPECÍFICOS</b></p>	<p><b>ESPECÍFICOS</b></p>	<p><b>DIMENSIONES</b></p>	<p><b>Alcance:</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Población:</b></p> <p><b>30</b></p> <p><b>Muestra Censal:</b></p> <p>30</p> <p><b>Técnicas e instrumento de investigación:</b></p> <p><b>Técnicas</b></p> <p>Encuestas</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario</p>
<p><b>P.E.1.</b> ¿Cómo son los elementos formales y estructurales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?</p> <p><b>P.E.2.</b> ¿Cómo son los elementos simbólicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?</p> <p><b>P.E.3.</b> ¿Cómo son los elementos del capital humano o conductuales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019?</p>	<p><b>O.E.1.</b> Describir los elementos formales y estructurales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.</p> <p><b>O.E.2.</b> Describir los elementos simbólicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.</p> <p><b>O.E.3.</b> Describir los elementos del capital humano o conductuales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDICUSCO, agencia Cusco -2019.</p>	<p>Elementos formales y estructurales</p> <p>Elementos simbólicos</p> <p>Elementos del capital humano o conductuales</p>	



## MATRIZ DEL INSTRUMENTO

## “CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CRÉDITO, AGENCIA CUSCO - 2019”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	ITEMS	REACTIVOS	CRITERIO DE EVALUACIÓN
	Elementos formales y estructurales	Políticas, procesos, normas	37%	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la organización se respetan las políticas establecida por los directivos.</li> <li>Se cuentan con normas y procedimientos de trabajo que garanticen el desempeño exitoso del puesto.</li> </ul>	Siempre
		Estructura de autoridad y poder			<ul style="list-style-type: none"> <li>Los niveles de dirección establecidos son adecuados para la toma de decisiones</li> <li>En esta organización existe lealtad porque se sienten comprometidos.</li> <li>En la organización se respetan los niveles jerárquicos.</li> </ul>	Casi siempre
		Sistema de control			<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización establece el registro de asistencia (huellero) a todos los colaboradores sin distinción.</li> <li>Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo.</li> </ul>	A veces
		Remuneración			<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización establece un criterio justo y equitativo para determinar el sueldo e incentivos a sus colaboradores.</li> </ul>	Casi nunca
		Descripción de puestos			<ul style="list-style-type: none"> <li>La organización tiene definida las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.</li> </ul>	Nunca
		Elementos materiales, infraestructura y Tecnología			<ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura de la organización obstaculiza las tareas a realizar.</li> <li>La organización brinda recursos materiales tales como: instalaciones, equipos, herramientas, entre otros. Con el fin de lograr las metas y objetivos.</li> <li>Cuenta con las indumentarias (uniforme) necesarias para cumplir con sus tareas.</li> </ul>	



					<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, etc.) que aseguren el éxito de los servicios.</li> </ul>	
Elementos simbólicos	Supuestos compartidos	40%	14		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Directivos de esta organización te comunicaron o inculcaron cual es la misión y visión de la esta.</li> <li>• La organización promueve la “confianza” al momento de la toma de decisiones.</li> </ul>	
	Significados				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entiende el significado del uso del uniforme y fotocheck como parte del trabajo diario.</li> </ul>	
	Valores				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple con los valores establecidos por la institución.</li> <li>• Se explica la conducta de los valores institucionales.</li> </ul>	
	Símbolos, eslogan y logotipo				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes de la organización ponen en conocimiento de los colaboradores, cuáles son: los símbolos, eslogan y logotipo de la institución.</li> <li>• Los colaboradores identifican fácilmente los símbolos, eslogan y logotipo de la organización.</li> </ul>	
	Lenguaje verbal o no verbal y escrito				<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta organización se puede expresar opiniones sin ser ignorados por los líderes.</li> <li>• Existen reuniones o eventos en el que se asegure el intercambio de información entre los jefes y los trabajadores.</li> <li>• Se emite documentos de comunicación interna claros y precisos para informar asuntos de interés a toda la organización.</li> </ul>	
Historias, filosofía, creencias, costumbres, anécdotas, estereotipos, ritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quienes fundaron esta organización quisieron crear una organización justa para todas las personas que trabajen en ella.</li> <li>• En la organización existen costumbres, estereotipos que distinguen la relación laboral entre género, edad, gustos, preferencias, etc.</li> </ul>					



					<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la organización se acostumbra realizar reuniones de motivación al comienzo del día.</li> <li>• Los acontecimientos como cumpleaños, aniversarios y/o fechas festivas son recordados y conmemorados por la organización</li> </ul>	
Elementos del capital humano o conductuales	Conocimientos	23%	8		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores conocen o dominan el trabajo que están realizando.</li> </ul>	
	Competencias				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimento gran vocación por el trabajo que realizo.</li> <li>• La organización cuenta con un personal competente para realizar las tareas.</li> </ul>	
	Expectativas				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimento que puede llegar a tener estabilidad laboral en la organización.</li> <li>• Las compensaciones y ascensos que se otorgan al colaborador están basados en un nivel de productividad.</li> <li>• La organización busca cumplir las expectativas de sus colaboradores.</li> </ul>	
	Necesidades				<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta organización se preocupan cada día más por mejorar el bienestar de los empleados.</li> <li>• Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo de personal.</li> </ul>	
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>35</b>		

Fuente: Elaboración propia