

EL PODER DE LA CULTURA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

*Estrategias para mejorar la
productividad en el sector
universitario*



Elizabeth Liliana Ramos Flores
Walter Ronald Heredia Jiménez
Rodolfo Junior Miranda Saldaña
José Heiner Castro García
Evelyn Marcia Urquiaga Juárez

Elizabeth Liliana Ramos Flores, Walter Ronald Heredia Jiménez,
Rodolfo Junior Miranda Saldaña, José Heiner Castro García,
Evelyn Marcia Urquiaga Juárez

El poder de la cultura en el desempeño laboral

*Estrategias para mejorar la productividad en
el sector universitario*

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

*The Power of Culture in Job Performance.
Strategies for Improving Productivity in the University Sector*

*O poder da cultura no desempenho laboral.
Estratégias para melhorar a produtividade no setor universitário*

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Victor Ancajima Miñán

.....

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICS HAL.



Título: El poder de la cultura en el desempeño laboral. Estrategias para mejorar la productividad en el sector universitario

Derechos de autor | Copyright: Elizabeth Liliana Ramos Flores, Walter Ronald Heredia Jiménez, Rodolfo Junior Miranda Saldaña, José Heiner Castro García, Evelyn Marcia Urquiaga Juárez

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 378 - Educación superior

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KJM - Gestión y técnicas de gestión | KJU - Teoría y comportamiento organizativos | JNM - Enseñanza superior, estudios avanzados

BISAC: BUS085000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Educación

Soportel Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-07-06

ISBN: 978-9942-594-85-3

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original: "Influencia de la cultura organizacional en productividad de colaboradores en una Universidad Privada de Chimbote, 2022" presentada ante la Universidad César Vallejo por Elizabeth Liliana Ramos Flores en 2022.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation: "Influencia de la cultura organizacional en productividad de colaboradores en una Universidad Privada de Chimbote, 2022" presented to the Universidad César Vallejo by Elizabeth Liliana Ramos Flores in 2022.

[APA 7]

Ramos Flores, E. L., Heredia Jiménez, W. R., Miranda Saldaña, R. J., Castro García, J. H., & Urquiaga Juárez, E. M. (2026). *El poder de la cultura en el desempeño laboral. Estrategias para mejorar la productividad en el sector universitario*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.464>

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE
AUTHORS

Elizabeth Liliana Ramos Flores

Universidad Tecnológica del Perú | Nuevo Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6493-369X>

C30146@utp.edu.pe

elidav2002@hotmail.com

elizabethlilianaramosflores@gmail.com

Administradora con Doctorado y Maestría en Administración, Bachiller en Educación Secundaria con mención en Ciencias Sociales, me encuentro cursando el VI ciclo de la carrera de Derecho. Docente universitaria, Directora de Imagen institucional del Colegio Regional de Administradores, Directora de Secretaría de la Cámara de Comercio y Logística de Nuevo Chimbote. Mi compromiso social se refleja en mi rol como miembro de los Embajadores de la Paz.

Walter Ronald Heredia Jiménez

Universidad Tecnológica del Perú | Nuevo Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-9130-6918>

C27445@utp.edu.pe

wronalderediaj2023@gmail.com

Licenciado en Administración con sólida formación académica, cuento con grado de maestría y doctorado en la misma especialidad y además cuento con un bachillerato en educación secundaria con mención en ciencias sociales. Me he desempeñado como gestor en la empresa privada. Actualmente me desempeño como docente en la Universidad Tecnológica del Perú, aportando conocimientos y liderazgo en mi campo profesional.

Rodolfo Junior Miranda Saldaña

Universidad Tecnológica del Perú | Nuevo Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3651-8042>

E20206@utp.edu.pe

rmirandas7@hotmail.com

Ingeniero en Informática y de Sistemas, miembro del Colegio de Ingenieros del Perú, con registro CIP N.º 133679, con Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa. Posee más de 15 años de trayectoria profesional en docencia universitaria y en la gestión e implementación de proyectos de tecnologías de la información. Se desempeña como investigador RENACYT, catedrático universitario, jurado y asesor de tesis. Asimismo, ha participado como ponente en diversos eventos académicos y científicos vinculados a las tecnologías de la información, contribuyendo al desarrollo de la investigación y la innovación tecnológica.

José Heiner Castro García

Universidad Tecnológica del Perú | Nuevo Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-7506-9385>

c20312@utp.edu.pe

joseheiner@gmail.com

Ingeniero de Sistemas colegiado e investigador certificado por RE-NACYT, con una Maestría en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales (MBA). Cuento con una sólida trayectoria de más de 18 años liderando el desarrollo y la ejecución de proyectos tecnológicos complejos. Asimismo, me desempeño como consultor informático y docente universitario, destacando por mis competencias en dirección estratégica, liderazgo de equipos multidisciplinarios, comunicación asertiva y gestión integral de proyectos.

Evelyn Marcia Urquiaga Juárez

Universidad Tecnológica del Perú | Nuevo Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6740-8225>

c20713@utp.edu.pe

eviurquij@hotmail.com

Soy docente universitaria en la Universidad Tecnológica del Perú – UTP, con formación de posgrado a nivel de maestría y doctorado, y con experiencia en el ámbito académico civil, administrativo, familia y legal. Con registro CAL 42052. A lo largo de mi trayectoria profesional, he desarrollado actividades vinculadas a la docencia universitaria, investigación, asesoramiento legal, lo que me ha permitido integrar la teoría con la práctica profesional. Esta experiencia me permite acompañar a los estudiantes no solo en la comprensión de los contenidos académicos, sino también en su aplicación a situaciones reales del entorno laboral y empresarial.

Resumen

Esta investigación examina la influencia del principio de convencionalidad en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional del Perú, centrándose en las sentencias de hábeas corpus sobre prisión preventiva. El estudio analiza cómo este principio, que obliga a armonizar el derecho interno con los estándares interamericanos, es aplicado por el tribunal para proteger la libertad personal y la presunción de inocencia. El trabajo argumenta que la incorporación efectiva de estos estándares es crucial para evitar el uso excesivo de la prisión preventiva, motivar debidamente las resoluciones judiciales y priorizar la libertad como derecho fundamental. Concluye que la convencionalidad fortalece la protección de los derechos humanos en el sistema de justicia peruano.

Palabras clave:

Convencionalidad, Habeas Corpus, prisión preventiva, Tribunal Constitucional, libertad.

Abstract

This research examines the influence of the principle of conventionality on the jurisprudence of the Constitutional Court of Peru, focusing on Habeas Corpus rulings concerning pretrial detention. The study analyzes how this principle, which mandates the harmonization of domestic law with Inter-American standards, is applied by the court to safeguard personal liberty and the presumption of innocence. The work argues that the effective incorporation of these standards is crucial to prevent the excessive use of pretrial detention, properly justify judicial decisions, and prioritize freedom as a fundamental right. It concludes that conventionality strengthens the protection of human rights within the Peruvian justice system.

Keywords:

Conventionality, Habeas Corpus, pretrial detention, Constitutional Court, liberty.

Resumo

Esta pesquisa examina a influência do princípio da convencionalidade na jurisprudência do Tribunal Constitucional do Peru, centrando-se nas sentenças de Habeas Corpus sobre prisão preventiva. O estudo analisa como este princípio, que obriga a harmonizar o direito interno com os padrões interamericanos, é aplicado pelo tribunal para proteger a liberdade pessoal e a presunção de inocência. O trabalho argumenta que a incorporação efetiva desses padrões é crucial para evitar o uso excessivo da prisão preventiva, motivar devidamente as decisões judiciais e priorizar a liberdade como direito fundamental. Conclui-se que a convencionalidade fortalece a proteção dos direitos humanos no sistema de justiça peruano.

Palavras-chave:

Convencionalidade, Habeas Corpus, prisão preventiva, Tribunal Constitucional, liberdade.

El poder de la cultura en el desempeño laboral

Estrategias para mejorar la productividad en el sector universitario

CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11

Capítulo 1 17

La cultura organizacional como eje fundamental para la competitividad empresarial 17

El impacto de la pandemia en la gestión organizacional y la resiliencia empresarial 19

La realidad del mercado laboral peruano y los desafíos de la productividad en el sector educativo 22

Planteamiento de la problemática de investigación y definición de objetivos 24

Capítulo 2 28

Los fundamentos teóricos y empíricos de la cultura organizacional como motor de la productividad laboral 28

La evolución histórica del concepto de cultura y su aplicación al ámbito organizacional 31

El desarrollo contemporáneo del estudio de la cultura organizacional y sus dimensiones clave 36

Las dimensiones de la cultura organizacional y su relación con la productividad laboral 42

Capítulo 3 50

El diseño metodológico para el estudio de la cultura organizacional y su influencia en la productividad laboral 50

La operacionalización de las variables y la estructuración del estudio por dimensiones específicas	53
La delimitación poblacional y el diseño muestral para la recolección de información	58
Los procedimientos sistemáticos para la recolección y análisis de la información	60
Capítulo 4	66
Hallazgos descriptivos y su interpretación en el contexto organizacional	66
Los resultados inferenciales y la contrastación de hipótesis	84
Capítulo 5	91
La influencia de la cultura organizacional en la productividad laboral.	91
Análisis y reflexiones a la luz de la evidencia empírica	92
La relación entre los hallazgos y la evidencia previa en la literatura especializada	96
Capítulo 6	104
Reflexiones finales sobre la relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral en el contexto universitario	104
Los hallazgos fundamentales y su significado para la comprensión del fenómeno organizacional	105
Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora de la productividad	109
Propuesta de programa de actividades para el fortalecimiento de la cultura organizacional	112
Referencias	117

TABLAS

Tabla 1. Población	59
Tabla 2. Validación de variables por juicio de expertos	62
Tabla 3. Confiabilidad de los instrumentos	63
Tabla 4. Correlación entre cultura organizacional y productividad	84
Tabla 5. Correlación entre cultura organizacional y desempeño de tareas	85
Tabla 6. Correlación entre cultura organizacional y desempeño contextual	87
Tabla 7. Correlación entre cultura organizacional y comportamiento laboral	88

FIGURAS

Figura 1. Variable cultura organizacional	67
Figura 2. Dimensión Culturas orientadas al equipo	70
Figura 3. Culturas innovadoras	72
Figura 4. Culturas Agresivas	74
Figura 5. Variable productividad	76
Figura 6. Dimensión desempeño de la tarea	78
Figura 7. Dimensión desempeño contextual	80
Figura 8. Comportamiento laboral contraproducente	82
Figura 9.	113
Figura 10.	114
Figura 11. Dimensión tipo de comunicación	115
Figura 12. Cronograma de actividades	116

Capítulo 1

*La cultura organizacional como eje fundamental
para la competitividad empresarial*



La cultura de una empresa involucra las creencias y valores que comparten todos los colaboradores. Asimismo, tiene que ver con los incentivos monetarios y no monetarios, también toma en cuenta otros factores como el ambiente laboral establecido por la interacción entre los colaboradores, el clima laboral el cual puede ser óptimo o deficiente, así como también con las relaciones interpersonales llevaderas o conflictivas, el justo reconocimiento o no; entre otros aspectos. La cultura organizacional constituye, por tanto, el conjunto de supuestos, valores y normas que guían el comportamiento de los miembros de una organización y que definen su identidad colectiva. Este entramado simbólico y conductual no es estático, sino que se encuentra en permanente evolución, moldeado por las experiencias compartidas, los liderazgos ejercidos y las respuestas de la organización a los desafíos del entorno. La cultura organizacional se manifiesta en las prácticas cotidianas, en los rituales, en el lenguaje utilizado y en las relaciones que se establecen entre los distintos niveles jerárquicos, configurando un clima particular que puede facilitar o entorpecer el logro de los objetivos institucionales. Cuando la cultura es sólida y está alineada con la estrategia organizacional, se convierte en un activo intangible de gran valor que diferencia a la empresa de sus competidores y genera un sentido de pertenencia que trasciende las meras obligaciones contractuales. Por el contrario, una cultura débil o desalineada puede generar confusión, conflictos y un desempeño inferior al esperado, afectando la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y mantener su ventaja competitiva en el mercado.

En la actualidad el recurso humano es más considerado que en épocas anteriores en donde no se le tenía mucho interés. En estos tiempos donde la competencia es fuerte y las empresas luchan por mantenerse vigente en el mercado han dado prioridad al recurso humano; el cual a través de sus capacidades y habilidades son los que marcan la diferencia y hacen que una empresa cree ventajas competitivas sobre la competencia. Es conocido incluso que las empresas pugnan por captar personas

talentosas e inclusive ofrecen mejores salarios para motivarlos a dejar su centro de labores y acogerlos ofreciéndoles incentivos y/o bonificaciones que superen sus remuneraciones percibidas. Ese tipo de personas talentosas son más productivas que el denominador común de los trabajadores. También exigen condiciones y la cultura, así como el clima laboral es importante para lograr convencerlas. El reconocimiento del talento humano como el principal activo de las organizaciones ha transformado las prácticas de gestión de recursos humanos, orientándolas hacia la atracción, desarrollo y retención de personas con alto potencial. Las empresas más exitosas han comprendido que la ventaja competitiva sostenible no se encuentra únicamente en la tecnología o en los recursos financieros, sino fundamentalmente en la capacidad de su personal para innovar, adaptarse y comprometerse con los objetivos organizacionales. Este cambio de paradigma ha implicado una revisión de las políticas de compensación, incorporando no solo incentivos económicos, sino también oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y un entorno que fomente la creatividad y la colaboración. La guerra por el talento se ha intensificado en los últimos años, y las organizaciones que no logran ofrecer condiciones atractivas para los profesionales más calificados corren el riesgo de quedarse rezagadas en un mercado cada vez más exigente. Las personas talentosas no solo buscan una remuneración competitiva, sino también un propósito, un sentido de pertenencia y la posibilidad de crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

El impacto de la pandemia en la gestión organizacional y la resiliencia empresarial

Por otro lado, la pandemia del COVID-19 ha impactado sobre manera al mundo empresarial por lo que estas se han visto en la necesidad de

afrontarlos de la manera más adecuada posible para lograr mantenerse en el mercado; se vieron obligadas a rediseñar tanto la infraestructura como el modelo de gestión. Asimismo “las empresas en su gran mayoría tuvieron que poner en práctica la resiliencia, lo que les permitió fortalecerse y generar nuevas ideas para satisfacer las necesidades de sus empleados, proveedores y clientes” (Del Valle, 2020. p. 21). La crisis sanitaria global actuó como un catalizador que aceleró procesos de transformación que de otro modo habrían tomado años en implementarse, obligando a las organizaciones a repensar sus modelos de negocio, sus canales de atención y sus formas de relacionarse con los distintos grupos de interés. El trabajo remoto, que antes de la pandemia era una opción marginal en muchas empresas, se convirtió en una necesidad imperiosa que puso a prueba la capacidad de adaptación de las organizaciones y de sus colaboradores. La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de una empresa para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a cambios disruptivos, se reveló como una competencia crítica para la supervivencia en un entorno de alta incertidumbre. Las empresas que lograron sortear los efectos más adversos de la pandemia fueron aquellas que contaban con una cultura organizacional sólida, que facilitaba la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones ágiles en situaciones de crisis. La pandemia también puso de manifiesto la importancia de la empatía y el cuidado de los colaboradores, ya que las organizaciones que demostraron preocupación genuina por el bienestar de su personal lograron mantener altos niveles de compromiso y productividad a pesar de las difíciles circunstancias.

Hoy en día el ambiente empresarial es muy competitivo por lo que las organizaciones buscan siempre estar sobre su competencia, por lo que los recursos humanos cumplen un rol importante y decisivo en la competitividad de las empresas. Por todo lo mencionado la cultura organizacional es un punto primordial a tomar en cuenta pues esto influye en la productividad del personal pues los hace más eficientes, eficaces

y mejoran su rendimiento. Según Ibáñez (2015), permite a las personas entenderse a sí mismas como empresa, quiénes son, qué ventajas y desventajas tienen y qué modelo operativo es mejor, también manifestó que los seres humanos estamos en constante proceso de cambio de personalidad o imagen, en una mejora continua, y que debemos aprender para triunfar y finalmente mencionó que la evolución de la cultura organizacional se debe a cambios de paradigmas. La productividad, entendida como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos, no depende únicamente de la tecnología o los procesos, sino también de las condiciones en las que los colaboradores desarrollan su trabajo y de su nivel de compromiso con los objetivos de la organización. Una cultura organizacional que fomenta la innovación, el aprendizaje continuo y el reconocimiento del esfuerzo tiende a generar mayores niveles de productividad, ya que los colaboradores se sienten motivados a dar lo mejor de sí mismos y a buscar constantemente formas de mejorar su desempeño. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016), menciona que la productividad tiene que ver con el uso eficaz de la innovación y los recursos. Esta definición amplia de la productividad reconoce que no se trata únicamente de producir más en menos tiempo, sino de hacer un uso más inteligente de los recursos disponibles, incorporando la innovación como un elemento central del proceso productivo. La innovación, a su vez, está íntimamente ligada a la cultura organizacional, ya que una cultura que valora la creatividad, la experimentación y el aprendizaje del error crea las condiciones propicias para que surjan nuevas ideas y soluciones que mejoren la eficiencia y la efectividad de la organización.

La realidad del mercado laboral peruano y los desafíos de la productividad en el sector educativo

En el ámbito nacional, Fernández (2015), deduce que el mercado laboral en el Perú se caracteriza por su aguda heterogeneidad ocupacional, así como por los bajos niveles de productividad promedio y la extendida informalidad laboral de la fuerza de trabajo. Esta realidad constituye un desafío significativo para las organizaciones que buscan mejorar su competitividad y para el país en su conjunto, ya que la baja productividad limita el crecimiento económico y la generación de empleo de calidad. La heterogeneidad ocupacional se refiere a la coexistencia de trabajos de muy diferente calidad, con grandes diferencias en términos de ingresos, condiciones laborales y estabilidad, lo que genera una segmentación del mercado laboral que dificulta la movilidad social y la igualdad de oportunidades. La informalidad laboral, que afecta a una proporción importante de la fuerza de trabajo en el Perú, implica que muchos trabajadores no cuentan con protección social, ni con acceso a formación continua, ni con mecanismos para mejorar su productividad a lo largo del tiempo. Esta situación tiene implicaciones directas para la cultura organizacional de las empresas, ya que la inestabilidad y la precariedad pueden generar actitudes de desconfianza y desapego que afectan negativamente el compromiso y la productividad de los colaboradores. En el sector educativo, estas problemáticas se manifiestan de manera particular, ya que las instituciones educativas enfrentan el desafío de atraer y retener personal calificado en un contexto de recursos limitados y de alta competencia con otros sectores que pueden ofrecer mejores condiciones laborales.

En la Universidad privada de Chimbote, se observaron falencias en el desempeño de los colaboradores, sobre todo en el personal nombrado los cuales no son proactivos ni se esmeran en ser más productivos;

afectando de esta manera a la entidad. Esta problemática no se observó en el personal contratado, el cual siempre maximizó su rendimiento. El personal nombrado por antigüedad se siente seguro y estable, por eso creen que no pueden ser removidos del cargo que desempeñan; no realizaban su trabajo de manera óptima, sino que también brindaban un pésimo trato con el usuario externo, con alumnos, postulantes y/o padres de familia o tutores. Asimismo, ellos solo se preocupan por cumplir con su horario de trabajo y cobrar su remuneración a fin de mes. Esta situación refleja una problemática que no es exclusiva de esta institución, sino que se observa en muchas organizaciones del sector público y privado donde la estabilidad laboral, en lugar de ser un incentivo para el compromiso y la mejora continua, se convierte en un factor que desincentiva el esfuerzo y la innovación. El personal que goza de estabilidad puede llegar a percibir que su permanencia en el cargo está garantizada independientemente de su desempeño, lo que reduce los incentivos para esforzarse y buscar formas de mejorar su productividad. Esta dinámica genera un círculo vicioso en el que la baja productividad afecta la calidad del servicio ofrecido, lo que a su vez impacta la percepción de los usuarios y la reputación de la institución, dificultando la atracción de nuevos estudiantes y la retención de los existentes. La diferencia en el comportamiento entre el personal nombrado y el contratado sugiere que la estabilidad laboral, cuando no está acompañada de mecanismos de evaluación y rendición de cuentas, puede tener efectos contraproducentes sobre la productividad y la calidad del servicio.

La baja productividad del personal en el desempeño de sus actividades laborales genera malestar en el usuario externo de la universidad y esto genera una mala imagen de la universidad ante la población. Por otro lado, esta problemática a mediano y/o largo plazo puede incluso generar deserción de alumnado e inclusive los postulantes optar por otra universidad pues muchos alumnos tienen amigos y/o familiares que les consultan acerca de la universidad y si la respuesta es negativa buscarán

otro centro de estudios para realizar sus estudios universitarios. De lo anteriormente mencionado es importante mejorar la cultura organizacional fortaleciendo las relaciones interpersonales, la cooperación y el trabajo en equipo entre otras actividades lo que hará que los colaboradores sientan más apego por la institución y se identifiquen más con ella, lo que a corto y mediano plazo hará que se esmeren en mejorar su productividad y consolidar una buena atención al usuario externo como alumnos, padres de familia, etc. El fortalecimiento de la cultura organizacional requiere un enfoque integral que aborde tanto los aspectos simbólicos como los prácticos de la vida organizacional. Esto implica no solo la definición de valores y principios que guíen el comportamiento, sino también la implementación de políticas y prácticas que los hagan efectivos en la operación diaria. La promoción de relaciones interpersonales positivas, la cooperación y el trabajo en equipo son elementos clave para construir un clima laboral que favorezca el compromiso y la productividad. Cuando los colaboradores se sienten parte de una comunidad que valora sus aportes y les brinda oportunidades de desarrollo, su identificación con la organización se fortalece y su disposición a esforzarse por alcanzar los objetivos institucionales aumenta significativamente. De igual manera, el reconocimiento del buen desempeño y la retroalimentación constructiva son herramientas fundamentales para motivar a los colaboradores y orientar sus esfuerzos hacia la mejora continua.

Planteamiento de la problemática de investigación y definición de objetivos

En base a lo mencionado anteriormente se formuló el problema general: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la productividad de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote? y los problemas específicos: PE1. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempe-

ño de la tarea de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote?, PE2. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño contextual de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote? y PE3. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento laboral contra productivo de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote? La investigación se justifica, en el aspecto teórico pues se incluirá conceptos sobre cultura organizacional y productividad lo que servirá como una base de datos para futuras investigaciones. Por otro lado, la justificación práctica por el aporte de la propuesta que puede ser implementado en otras entidades educativas y/o institutos. Se justifica metodológicamente pues los métodos utilizados pueden ser aplicados en otras investigaciones similares. Y se justifica socialmente pues mejorará el trabajo del personal de la entidad. La identificación de estas dimensiones específicas de la productividad permite un análisis más detallado y matizado del fenómeno estudiado, reconociendo que la productividad no es un concepto unidimensional, sino que abarca diferentes aspectos del comportamiento laboral. El desempeño de la tarea se refiere a la eficacia con la que los colaboradores realizan las actividades centrales de su puesto de trabajo; el desempeño contextual se relaciona con las conductas que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización, como la cooperación, la ayuda a los compañeros y el compromiso con los valores institucionales; y el comportamiento laboral contraproducente se refiere a aquellas acciones que van en contra de los intereses de la organización, como el ausentismo, la deshonestidad o la negligencia en el trabajo. El análisis de estas tres dimensiones permite obtener una visión más completa de la productividad y de los factores que pueden influir en ella, lo que a su vez facilita el diseño de intervenciones más efectivas para mejorarla.

De acuerdo al problema general se formuló el objetivo general: determinar la influencia de la cultura organizacional en la productividad de los colaboradores de una universidad privada en Chimbote, en el año

2021 y sus respectivos objetivos específicos: OE1. Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la tarea de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote. OE2. Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño contextual de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote, y OE3. Determinar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento laboral contra productivo de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote. Asimismo, se formuló como hipótesis general: la cultura organizacional influye directa y significativamente en la productividad de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote en el año 2021. Las hipótesis específicas son: HE1. La cultura organizacional influye directa y significativamente en el desempeño de la tarea de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote. HE2. La cultura organizacional influye directa y significativamente en el desempeño contextual de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote, y HE3. La cultura organizacional influye directa y significativamente en el comportamiento laboral contra productivo de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote. La formulación de estas hipótesis responde a la necesidad de contrastar empíricamente la relación entre la cultura organizacional y las distintas dimensiones de la productividad, con el fin de determinar si efectivamente existe una influencia positiva y significativa. La investigación, al centrarse en una universidad privada de Chimbote, busca generar evidencia que pueda ser utilizada para diseñar estrategias de mejora de la cultura organizacional que contribuyan a elevar los niveles de productividad y, con ello, la calidad del servicio educativo ofrecido a la comunidad.

Capítulo 2

Los fundamentos teóricos y empíricos de la cultura organizacional como motor de la productividad laboral



La comprensión de la cultura organizacional y su influencia en la productividad de los colaboradores requiere un análisis profundo de los estudios previos que han abordado esta relación en diversos contextos y sectores, así como de las definiciones conceptuales que han ido configurando el entendimiento de estas variables a lo largo del tiempo. Entre los principales antecedentes podemos mencionar a Santamaría (2021), en su investigación sus resultados muestran que el liderazgo transaccional desarrollador y las dimensiones de cultura organizacional como la misión y visión tienen incidencia en la satisfacción laboral, por otro lado, el liderazgo transformacional y la dimensión de cultura organizacional como lo es la misión son los de mayor jerarquía. Este hallazgo resulta particularmente relevante porque sugiere que no todos los estilos de liderazgo ni todas las dimensiones de la cultura organizacional tienen el mismo impacto en la satisfacción de los colaboradores, lo que implica que las organizaciones deben ser estratégicas en el diseño de sus políticas de gestión humana.

El liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar, motivar y generar un sentido de propósito compartido, parece tener un efecto más profundo en la cultura organizacional y en la satisfacción laboral que el liderazgo transaccional, que se basa más en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de objetivos. Esta distinción es fundamental porque sugiere que los líderes que logran conectar emocionalmente con sus equipos y que transmiten una visión inspiradora del futuro de la organización tienden a generar mayores niveles de compromiso y satisfacción entre sus colaboradores. Macavilca (2018), en su investigación concluyó que la relación entre la variable es significativa ($p < 0,05$). Este resultado respalda la idea de que existe una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la productividad, aunque la magnitud y dirección de esta relación pueden variar dependiendo del contexto específico de cada organización y de las características de su fuerza laboral. La significancia estadística en-

contrada en este estudio sugiere que la relación entre ambas variables no es producto del azar, sino que existe una asociación real que merece ser explorada en mayor profundidad.

Sin embargo, no todos los estudios han encontrado una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Figueroa (2015), determinó que la cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en este caso es importante mencionar que es una entidad pública, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra. Este hallazgo divergente es particularmente relevante porque sugiere que el tipo de organización, en este caso una entidad pública, puede influir en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Las organizaciones del sector público a menudo tienen estructuras más rígidas, procesos más burocráticos y sistemas de incentivos diferentes a los del sector privado, lo que podría explicar por qué la cultura organizacional no tiene un efecto significativo en el desempeño laboral en estos contextos. Las características propias de las entidades públicas, como la estabilidad laboral, la menor exposición a la competencia del mercado y la existencia de normativas que limitan la flexibilidad en la gestión de recursos humanos, podrían actuar como factores que amortiguan o distorsionan la relación entre la cultura organizacional y el desempeño.

En el sector público, los empleados suelen tener una mayor seguridad en el empleo, lo que puede reducir el impacto de los incentivos relacionados con el desempeño y hacer que la cultura organizacional tenga una influencia menos directa en el comportamiento laboral. Calero (2018), sus resultados han ratificado la relación entre las variables, a través de sus dimensiones; trabajo en equipo, comunicación organi-

zacional, valores organizacionales y estilo gerencial como dimensiones de la cultura y las dimensiones del desempeño que son: eficiencia, rotación y recompensas, satisfacción y productividad. Este estudio ofrece una visión más detallada de la relación entre ambas variables al desagregarlas en sus dimensiones constitutivas, lo que permite identificar qué aspectos específicos de la cultura organizacional tienen un mayor impacto en las diferentes facetas del desempeño laboral. El trabajo en equipo y la comunicación organizacional emergen como dimensiones particularmente importantes, lo que sugiere que las organizaciones que fomentan la colaboración y el intercambio de información entre sus miembros tienden a tener mejores resultados en términos de eficiencia y productividad. La comunicación organizacional efectiva permite que los colaboradores comprendan claramente sus roles, responsabilidades y expectativas, reduciendo la ambigüedad y el conflicto, y facilitando la coordinación de esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes.

La evolución histórica del concepto de cultura y su aplicación al ámbito organizacional

Según Aguilar (2011), si analizamos la palabra “cultura” a partir de su etimología, hallaremos que su origen se encuentra en la voz latina *cultus*, participio perfecto del verbo *colere*, que significa “cultivar” o “cuidar del campo”. En nuestros días, esta acepción de la palabra se revela cuando al describir a una persona se le califica de “cultivada”, utilizando este adjetivo como sinónimo de “culto” y en oposición a la persona incivilizada o rústica; sin embargo, el término “cultura” ha evolucionado a través de la historia. En el siglo XIII, la palabra “cultura” permanecía dentro del mismo campo semántico de su origen epistemológico, refiriéndose a una parcela cultivada; posteriormente se refirió a la actividad de cultivar la tierra o cuidar el ganado. Más tarde, todas las labores relacionadas

con el cultivo de la tierra o el cuidado de los animales para la crianza y el consumo recibieron sus denominaciones correspondientes en la lengua castellana, con lo cual surgieron términos como agricultura, piscicultura, apicultura, vinicultura, entre otros. Esta evolución semántica revela cómo el concepto de cultura ha transitado desde una noción concreta y material, ligada al cultivo de la tierra, hacia una noción más abstracta y simbólica, vinculada al desarrollo de las capacidades intelectuales y espirituales del ser humano. En el siglo XVIII el concepto de cultura quedó delimitado como se conoce en la actualidad, es decir, se refiere al conjunto de conocimientos adquiridos por la humanidad a través de su historia, al cultivo de los aspectos intelectuales y espirituales del ser humano. Este cambio de significado refleja la influencia de la Ilustración y el énfasis en la razón, el conocimiento y el progreso como valores centrales de la sociedad moderna. La Ilustración promovió la idea de que la humanidad podía mejorar a través de la educación y el cultivo de la razón, lo que llevó a una concepción de la cultura como un proceso de perfeccionamiento individual y colectivo.

Esposito y García (2011), con el surgimiento de las ciencias sociales a mediados del siglo XIX, la cultura se entendía a partir del conocimiento que tenía el hombre sobre ciencia, arte y religión, así como de sus aptitudes en estos campos. La antropología, la sociología y la psicología, ciencias sociales aún incipientes en el siglo XIX, terminaron por configurar el concepto de cultura, de modo que este se orientaba no solo hacia las capacidades individuales sino también hacia las manifestaciones sociales de las comunidades en diversos ámbitos de la actividad humana y a las costumbres actuales o pasadas que responden a estilos de vida determinados. En nuestros días, la antropología cultural trabaja a partir de la observación de la diversidad de culturas en las comunidades humanas. Esta ampliación del concepto de cultura para incluir no solo las capacidades individuales sino también las manifestaciones sociales y comunitarias ha sido fundamental para el desarrollo del estudio de la cultura

organizacional, que aplica estos principios al análisis de los patrones de comportamiento, valores y creencias que caracterizan a las organizaciones como entidades sociales. La antropología cultural ha proporcionado herramientas metodológicas y conceptuales para entender cómo las culturas se forman, se mantienen y se transforman a lo largo del tiempo, lo que ha sido de gran utilidad para los investigadores interesados en la dinámica de las organizaciones. El enfoque antropológico ha permitido a los estudiosos de las organizaciones comprender que las empresas no son entidades puramente racionales y técnicas, sino que también son comunidades de significado donde los valores, los rituales y los símbolos juegan un papel fundamental en la configuración del comportamiento y la identidad de los miembros.

Jaimes y Osorio (2009), en el campo específico de las organizaciones, la escuela de las relaciones humanas de la administración fue la primera en introducir el tema de la cultura en las empresas. Desde su perspectiva, el concepto de cultura, aplicado a la organización, hace evidentes los aspectos subjetivos de la realidad organizacional y adopta un enfoque humanístico de la administración. La escuela de las relaciones humanas considera en sus bases teóricas los aportes de las ciencias sociales; como la antropología, la sociología y la psicología; y analiza la organización a partir de la interacción que se establece entre los grupos que operan en ella. Este enfoque representó un quiebre con las concepciones anteriores de la administración, que se centraban principalmente en los aspectos estructurales, técnicos y económicos de las organizaciones, y abrió la puerta a la consideración de los factores humanos, sociales y culturales como elementos clave para comprender el comportamiento organizacional y la productividad. La escuela de las relaciones humanas reconoció que los trabajadores no son meros factores de producción, sino seres humanos con necesidades, emociones y aspiraciones que influyen en su desempeño y en su compromiso con la organización. Este cambio de perspectiva fue fundamental para el desarrollo posterior de

teorías y prácticas de gestión que enfatizan la importancia de la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional en el logro de los objetivos empresariales. Los aportes de la psicología, la sociología y la antropología permitieron a los administradores comprender que las organizaciones son sistemas sociales complejos donde las relaciones interpersonales, los grupos informales y las normas culturales tienen una influencia decisiva en el comportamiento y el desempeño de los empleados.

Fernández (2010), Elton Mayo, fundador de dicha escuela, realizó una serie de experimentos a finales de la década de 1920 e inicios de la de 1930. El más emblemático, conocido como “experimento de Hawthorne” (por el nombre del barrio de Chicago donde operaba la Western Electric Company), examinaba, en primera instancia, la relación entre la 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, como la duración y los horarios de los descansos. Fernández (2010), cuando se comparó el nivel de productividad del grupo de prueba con el del grupo de control (aquel en el que no se había efectuado ningún cambio), los resultados mostraban que en ambos aumentos la productividad. Mayo y sus colaboradores concluyeron que este aumento no se relacionaba con el entorno físico sino con las emociones; es decir, los trabajadores que no fueron elegidos para integrar el grupo de prueba se sintieron motivados para formar parte de aquello que percibieron como una atención especial. Se concluyó que el desempeño se vinculaba con variables psicológicas difíciles de medir experimentalmente y que no tenían una relación decisiva con el lugar de trabajo o con las condiciones técnicas de este, sino más bien con la integración y motivación del grupo y la solidaridad entre sus miembros. El experimento de Hawthorne es considerado un hito en la historia de la psicología organizacional y de la gestión de recursos humanos, ya que demostró que los factores sociales y psicológicos tienen un impacto

significativo en la productividad de los trabajadores, a menudo mayor que los factores físicos o técnicos. Este descubrimiento sentó las bases para el desarrollo de enfoques de gestión más humanistas y participativos, y para el estudio de la cultura organizacional como un factor clave en el desempeño de las organizaciones. El experimento también reveló la importancia del reconocimiento y la atención a los empleados como factores motivacionales, así como el papel de los grupos informales y las normas sociales en la configuración del comportamiento laboral.

Arbaiza (2010), Mayo empleó distintas teorías para sustentar el valor del trato humano en las organizaciones. En los años siguientes dedicó sus esfuerzos a entrenar a los entrevistadores con el fin de evaluar el desempeño de los empleados y, de esta manera, recopilar información sobre sus actitudes y otros aspectos no visibles de su conducta en el trabajo. Las conclusiones de sus estudios apuntaban hacia la definición de los factores que intervienen en el desempeño y el conocimiento del nivel de influencia que las normas y las expectativas sociales ejercían en la percepción del individuo respecto a la organización. Gracias a las entrevistas se descubrió que los grupos de trabajo informales influyen de forma determinante sobre la productividad, pues los empleados consideraban a sus compañeros de trabajo parte de su entorno social y respondían a ellos antes que a las exigencias de los directivos. En este ambiente de relaciones informales, los símbolos de poder y prestigio desempeñan un papel importante. A partir de estas conclusiones, las empresas consideraron aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y atender el plano emocional, de modo que se redujera la resistencia al cambio o a las normas establecidas. El reconocimiento de la influencia de los grupos informales en la productividad ha sido fundamental para el desarrollo de estrategias de gestión que buscan aprovechar el poder de las redes sociales y la cultura organizacional para mejorar el des-

empeño. Los grupos informales pueden ser aliados o adversarios de los objetivos organizacionales, dependiendo de cómo se gestionen y de la cultura predominante en la organización. Los gerentes que comprenden la dinámica de los grupos informales y que trabajan para alinear sus valores y normas con los de la organización pueden lograr mayores niveles de compromiso y productividad entre sus equipos.

El desarrollo contemporáneo del estudio de la cultura organizacional y sus dimensiones clave

Si bien los primeros antecedentes se remontan a finales de la década de 1920 con los experimentos de Elton Mayo, el estudio de la cultura organizacional tuvo su impulso más importante en el decenio de 1980. La preocupación de Estados Unidos por el descenso de la productividad y la necesidad de ser competitivo frente a la apertura de nuevas economías, en especial de las asiáticas, propició un cambio en la estrategia de las compañías. Las organizaciones de entonces se interesaron por precisar un comportamiento estratégico que pudiera convertirse en un modelo de administración orientado hacia el logro de resultados concretos. En esa época, los estudios y la producción de literatura sobre cultura organizacional crecieron significativamente para ir a la par con las necesidades de los gerentes y con los cambios que ocurrían en el mundo. Arbaiza (2010), la información sobre la cultura de las empresas era incorporada por los directivos como parte fundamental de sus políticas administrativas, casi en la misma medida que indicadores como productividad, calidad y efectividad. La cultura se consideraba una variable clave para la evaluación del comportamiento en la organización, y los resultados obtenidos sirvieron para diseñar medidas de control relacionadas con el ámbito social de la empresa, como la cohesión del grupo, el compromiso y la lealtad de los colaboradores. Por otro lado, la investigación sobre la

cultura organizacional no solo se concentró en los retos económicos, sino también en la influencia que los cambios sociales (como la inmigración, la mayor presencia de la mujer en el entorno laboral, el establecimiento de relaciones comerciales con otros países, la diversidad de creencias y de sistemas de valores en la sociedad, entre otros) ejercían sobre las empresas. Este interés por los cambios sociales refleja una comprensión más amplia de la cultura organizacional como un fenómeno que no puede ser entendido de manera aislada, sino que está profundamente influenciado por el contexto social, económico y cultural en el que las organizaciones operan. La globalización y la creciente diversidad de la fuerza laboral han hecho que la gestión de la cultura organizacional sea aún más relevante, ya que las empresas deben navegar por un entorno cada vez más complejo y multicultural.

Para Dávila y Martínez (1999), la marcada orientación hacia el estudio de la cultura organizacional en la década de 1980 se debió también a un cambio de paradigma en las metodologías tradicionales del mundo académico de entonces a favor de las que eran nuevas y se relacionaban con la investigación cualitativa e interpretativa de los fenómenos sociales. Así, tanto los teóricos de distintas disciplinas científicas como los propios directivos de las empresas buscaron crear su propio lenguaje para analizar las prácticas administrativas en términos de cultura y producir literatura sobre el tema. Avelsson (2002), comenta que, en la proliferación actual de estudios sobre cultura organizacional, muchos investigadores analizan los patrones sociales solo como un fenómeno superficial y no exploran los múltiples significados de las ideas que se esconden detrás de la organización de tales patrones. Esta crítica resalta la importancia de adoptar un enfoque más profundo y reflexivo en el estudio de la cultura organizacional, que vaya más allá de la mera descripción de las prácticas y valores manifiestos para explorar los supuestos subyacentes, las contradicciones y las dinámicas de poder que configuran la vida organizacional. El enfoque interpretativo sugiere que

la cultura organizacional no es un fenómeno objetivo y mensurable, sino un conjunto de significados compartidos que deben ser interpretados en su contexto específico. Este enfoque ha llevado al desarrollo de metodologías cualitativas, como la etnografía organizacional y el análisis del discurso, que buscan comprender la cultura desde la perspectiva de los propios miembros de la organización.

Robbins (2013), afirmó que se explica en fin de ideales, fundamentos, costumbres y maneras de realizar las tareas que se distribuyen los miembros de la organización, afectando la forma en la que estos se manejan y hacen sobresalir a la organización con referencia a las demás. Por consiguiente, implica tres cosas: Es una apreciación, es impalpable y es representativa. Según Chiavenato (2017), cada organización tiene características diferentes, cada una tiene rasgos distintivos que no son palpables. Muchas ocurrencias que suceden en una Organización se dan por su cultura, por lo que entenderla es imprescindible para conocer su comportamiento organizacional. La cultura organizacional se puede definir epistemológicamente como un patrón de valores y supuestos básicos, donde se vislumbran escenarios previsibles, deterministas y lineales de desarrollo. Lo señalado por este autor da pauta a confirmar que una empresa se puede visualizar como un sistema, que en su funcionamiento se integran diferentes áreas que actúan como si fueran los órganos, con una función específica, por lo que, si alguno falla, de manera general, la empresa se ve afectada y por lo tanto el logro de objetivos limitados (Vásquez, 2016). Esta visión sistémica de la organización subraya la importancia de la cultura como un elemento integrador que conecta las diferentes partes de la organización y que, cuando está alineada con la estrategia y los objetivos, puede ser un poderoso motor de cohesión y desempeño. La analogía de la organización como un sistema vivo, donde las diferentes áreas funcionan como órganos interdependientes, resalta la importancia de la cultura como el “sistema nervioso” que coordina y da coherencia a las acciones de todas las partes de la organización. Cuando

la cultura es fuerte y está alineada, las diferentes áreas de la organización trabajan en armonía hacia objetivos comunes; cuando la cultura es débil o está fragmentada, la organización puede experimentar disfunciones y conflictos que afectan su desempeño.

Robbins & Coulter (2010) “La cultura Organizacional se ha descrito como los valores, criterios, costumbres y formas de hacer las cosas que contribuyen en la manera en que actúan los empleados que constituyen la organización”. Según Werther & Davis (2008), existe mucha predilección actualmente por modernizar la calidad de la vida laboral para obtener elevados niveles de productividad. Robbins & Coulter (2010), menciona que el departamento de RRHH ejerce efectos directos e indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado pues establece contacto personal con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal. Esta perspectiva destaca el papel crucial del departamento de recursos humanos en la configuración y mantenimiento de la cultura organizacional, así como en la promoción de la productividad a través de la gestión del talento y el desarrollo de los colaboradores. Las políticas de recursos humanos, como la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación, pueden ser herramientas poderosas para alinear el comportamiento de los empleados con los valores y objetivos de la organización, reforzando así la cultura deseada. La selección de personal basada en valores, por ejemplo, puede asegurar que los nuevos empleados compartan los principios fundamentales de la organización; la capacitación en valores y cultura puede ayudar a socializar a los empleados en las normas y expectativas de la organización; y los sistemas de evaluación y recompensa pueden reforzar los comportamientos que están alineados con la cultura deseada.

Según Snell y Bohlander (2013), la cultura implica la misión, visión y valores. En la actualidad los directivos están entendiendo cada vez más que los empleados son fundamentales para el éxito, con frecuencia realizan auditorías culturales para examinar sus valores, actitudes, creencias y expectativas (VABEs). Las auditorías culturales pueden consistir en encuestas y entrevistas para medir como se sienten los empleados en una serie de cuestiones críticas. Según el autor Clawson (2008), los líderes que se orientan a los valores, actitudes, creencias y expectativas de los empleados son más eficaces que aquellos que simplemente se centran en las conductas de los trabajadores o el proceso de pensamiento. Esto tiene sentido, si una empresa no tiene una idea clara de cómo los empleados ven a la organización, no importa cuán grandes sean los planes de la organización, esos planes nunca podrían ser ejecutados y mantenidos con éxito. Las auditorías culturales también se pueden utilizar para determinar si dentro de la organización hay diferentes grupos o subculturas que tienen puntos de vista muy diferentes sobre la naturaleza del trabajo y la forma en que se debe hacer. Sabiendo que la cultura corporativa de una empresa es una fuente de ventaja competitiva, las empresas también están comenzando a participar en lo que se llama contratación basada en valores, lo que implica definir las conductas que ejemplifican la cultura corporativa de una empresa y luego contratar a las personas que se ajustan a ellos. La contratación basada en valores reconoce que las habilidades técnicas pueden ser enseñadas, pero los valores y la alineación cultural son más difíciles de cambiar, por lo que seleccionar empleados que compartan los valores fundamentales de la organización es crucial para mantener y fortalecer la cultura deseada. Este enfoque también contribuye a reducir la rotación de personal, ya que los empleados que se sienten alineados con la cultura de la organización tienden a ser más comprometidos y a permanecer más tiempo en la empresa.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utili-

zar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que elaboren mejores decisiones, se incremente la productividad y se logre un clima laboral de mayor calidad. La razón que dificulta determinar cuál factor determina al otro radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular (Werther, 2014). Por otro lado, un incorrecto plan de estímulos puede desembocar en insatisfacción. Hoerr (1986), uno de los métodos que más se utiliza para crear un mejor clima laboral es la participación de los empleados, que puede lograrse a través de la aplicación sistemática de mecanismos que permitan a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Hymowitz (1988), en otro sentido, en la mayoría de los casos, cuando se espera una manifestación de alta calidad humana, se realiza un esfuerzo óptimo por alcanzar los elevados niveles de excelencia que se le atribuyen a una persona o grupo. Frank (1983), ha terminado la era de los capataces, los capitanes de industria y los líderes carismáticos incapaces de equivocarse; en el siglo XXI, asistimos al advenimiento de la democracia laboral. La participación de los empleados en la toma de decisiones es un mecanismo clave para mejorar el clima laboral y la productividad, ya que cuando los empleados sienten que tienen voz y voto en las decisiones que afectan su trabajo, su compromiso y motivación aumentan significativamente. La democracia laboral implica un cambio en la relación de poder dentro de las organizaciones, donde los empleados son vistos como socios y no como meros subordinados, y donde se valora su contribución intelectual y creativa al logro de los objetivos organizacionales. Este enfoque también contribuye a la innovación, ya que la diversidad de perspectivas que surge de la participación de los empleados puede generar nuevas ideas y soluciones creativas a los problemas organizacionales.

Las dimensiones de la cultura organizacional y su relación con la productividad laboral

Las dimensiones de cultura organizacional consideradas son: culturas orientadas al equipo, innovadoras y agresivas. En lo que respecta a la dimensión culturas orientadas al equipo según Zepeda (2017), son las que toman en cuenta la cooperación, las relaciones interpersonales y la comunicación. Se puede mencionar que la prioridad es la de mantener una cohesión fuerte entre los colaboradores que cree un ambiente de camaradería y se pueda trabajar grupalmente para lograr de esta manera lo proyectado por la organización. En este tipo de cultura la ayuda entre el personal es mutua, el trato es ameno y la comunicación es fluida. Las culturas orientadas al equipo fomentan un ambiente de colaboración en el que los empleados se sienten apoyados y valorados, lo que puede tener un impacto positivo en la moral, el compromiso y la productividad. Las organizaciones que promueven este tipo de cultura suelen tener equipos más cohesionados, una comunicación más efectiva y una mayor capacidad para resolver problemas de manera colaborativa, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional.

El trabajo en equipo también facilita el aprendizaje organizacional, ya que los miembros del equipo pueden compartir conocimientos y experiencias, y aprender unos de otros, lo que contribuye a la mejora continua de los procesos y la innovación. Además, las culturas orientadas al equipo suelen ser más resilientes ante los desafíos, ya que el apoyo mutuo y la solidaridad entre los miembros del equipo les permiten enfrentar las dificultades de manera más efectiva. En lo relacionado a la dimensión culturas innovadoras son las que tienen como prioridad ser más creativas, adaptables y flexibles. Este tipo de cultura apoya e impulsa la creatividad de los colaboradores, asimismo se adapta fácilmente al cambio y a las tendencias del mercado global. Asimismo, es flexible pues

tiene la capacidad para acomodarse fácilmente a las situaciones que se presentan a nivel tanto interno como externo. Las culturas innovadoras son particularmente importantes en entornos dinámicos y cambiantes, donde la capacidad de adaptación y la creatividad son fuentes clave de ventaja competitiva. Las organizaciones con este tipo de cultura tienden a ser más ágiles, a responder más rápidamente a los cambios del mercado y a generar nuevas ideas y soluciones que las diferencian de sus competidores. La innovación no solo se refiere a la creación de nuevos productos o servicios, sino también a la mejora de los procesos internos, la adopción de nuevas tecnologías y la búsqueda de nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Una cultura innovadora fomenta la experimentación, el aprendizaje del error y la mejora continua, lo que permite a la organización adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

En lo relacionado a la dimensión culturas agresivas se puede decir que son las que tienen por prioridad ser competitivas y superarse de manera permanente. En la actualidad las organizaciones están en una competencia feroz pues los competidores no son solo a nivel local sino a nivel global; es por esto que siempre tienen que buscar ventajas competitivas que los pongan encima de la competencia. El desarrollo de la competitividad hace que siempre estén superándose, mejorando por lo que nunca llegan a ser obsoletas. Estas culturas tratan siempre de adelantarse a los sucesos, tendencias, etc. No esperan como la gran mayoría de empresas que esperan que les suceda algo para recién reaccionar.

En pleno siglo XXI se puede observar el colapso de muchas empresas que no le dan importancia a la tecnología y no se actualizan, prácticamente se quedaron en el siglo XX. Las culturas agresivas enfatizan la competencia, el logro y la superación constante, lo que puede impulsar a las organizaciones a alcanzar altos niveles de desempeño y a mantenerse a la vanguardia de su industria. Sin embargo, este tipo de cultura

también puede tener aspectos negativos, como el exceso de presión, el estrés y la competencia interna desmedida, que pueden afectar el bienestar de los empleados y la cohesión organizacional. Las culturas agresivas pueden ser efectivas en entornos altamente competitivos donde la velocidad y la capacidad de respuesta son críticas, pero también pueden generar un ambiente de trabajo tenso y desgastante que puede llevar al agotamiento y a la rotación de personal. Por lo tanto, es importante que las organizaciones que adoptan este tipo de cultura encuentren un equilibrio entre la competitividad y el cuidado del bienestar de sus empleados, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y sostenible.

Respecto a la segunda variable productividad Gutiérrez (2014), la incluye dentro de la competitividad y menciona que “La dura lucha por la supervivencia, donde lo que interesa es mantenerse en el mercado, la competitividad resulta la única y exclusiva forma de sobrevivir”. Asimismo, Gutiérrez (2014), menciona que “La productividad intenta dar una idea de que también se emplean los factores de la producción en una empresa para la obtención de los productos, definiendo entonces con sencillez y transparencia una forma objetiva de evaluación empresarial, y determinando de esta manera un medio de cuantificar la situación de la empresa”. Medina (2010), “entiende ésta como la manera como se utilizan los factores de producción durante la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. Asimismo, “la productividad del capital humano es primordial, para alcanzar las metas trazadas por la empresa” (Marvel et al., 2011). Estas definiciones subrayan la importancia de la productividad como un indicador clave de la eficiencia y efectividad de las organizaciones, y destacan el papel crucial del capital humano en la consecución de altos niveles de productividad. La productividad no es solo una cuestión de eficiencia técnica, sino también de motivación, compromiso y capacidad de innovación de los colaboradores. La productividad del capital humano se refiere a la capacidad de los empleados para generar valor a través de su trabajo,

utilizando sus conocimientos, habilidades y competencias de manera efectiva. Las organizaciones que invierten en el desarrollo de su capital humano, a través de la capacitación, el desarrollo profesional y la creación de un ambiente de trabajo favorable, suelen obtener mayores niveles de productividad y, por lo tanto, una mayor competitividad en el mercado. Además, la productividad no debe ser vista como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr los objetivos organizacionales y contribuir al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Snell y Bohlander (2013), las empresas en su afán de reducir costos aplican el downsizing, el outsourcing, el otorgamiento de licencias y la subcontratación, los que pueden fracasar si los gerentes los utilizan como soluciones simples para problemas complejos de desempeño. Al poner demasiado énfasis en los costos laborales se podría pasar por alto la cuestión más amplia de la mejora en la productividad. La productividad del empleado es el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación, del ambiente de trabajo y de la tecnología con la que tiene que trabajar. Dado que la productividad puede definirse como los resultados obtenidos a partir de una cantidad fija de insumos, las organizaciones pueden aumentar la productividad reduciendo los insumos (el enfoque del costo) o incrementando la cantidad que producen los empleados, agregando capital humano, físico o de ambos tipos a los procesos.

Algunas empresas logran bajos costos en sus industrias, no por economizar en personal, sino porque son más productivos. Esta perspectiva resalta la importancia de adoptar un enfoque integral de la productividad, que no se limite a la reducción de costos laborales sino que busque aumentar la eficiencia y efectividad de los procesos y el desarrollo del capital humano. La inversión en capacitación, tecnología y mejora del ambiente laboral puede generar incrementos significativos en la productividad que superen con creces los ahorros obtenidos a través de

la reducción de personal o la externalización de actividades. Las organizaciones que logran altos niveles de productividad suelen ser aquellas que han desarrollado una cultura de mejora continua, donde los empleados están comprometidos con la eficiencia y la calidad, y donde la innovación y el aprendizaje son valores fundamentales.

Por otro lado, la tecnología ayuda a los colaboradores a mejorar su productividad. Esto significa que cualquier productividad adicional tendrá que venir de la capacidad mejorada de los empleados, de su motivación y su ambiente laboral, lo que hace que el trabajo de los gerentes de recursos humanos en los años venideros sea crucial. Asimismo, muchas empresas están descubriendo que otorgar flexibilidad en el trabajo es una buena manera de mejorar la productividad y la motivación de los empleados valiosos, especialmente cuando darles grandes paquetes de beneficios no es una opción.

Es preciso analizar la definición, desde otro punto de vista, considerando que la productividad de los recursos humanos, es comprendida, como una guía donde existe la eficiencia organizativa, es decir, consiste, en la capacidad del capital humano, que añade la experiencia, conocimientos, destrezas, aptitudes y habilidades, para hallar los métodos más pertinentes que ayuden a mejorar la eficacia y productividad de la organización (Valle, 2016). Gutiérrez (2014), menciona que entre los factores que afectan la productividad en una empresa de servicios están: El personal; es uno de los factores más importantes de la productividad y quizás, el que más influye en ella, contándose para ello con la decidida participación de éste, que previamente debe ser capacitado y estimulado. Cequea & Nuñez (2011), manifiestan la productividad tiene una naturaleza multidimensional y, por lo tanto, son muchos los factores que afectan su desarrollo. Motowidlo (2003), afirma que las dimensiones del desempeño laboral en las organizaciones son básicamente tres, está la dimensión de desempeño a la tarea, desempeño contextual y el

comportamiento laboral contra productivo. Por otro lado, la dimensión de desempeño de la tarea toma en cuenta el comportamiento y actitud personal de cada trabajador, se menciona dos opciones: la primera considera los productos o materias primas que maneja el colaborador en el proceso de elaboración de un producto en caso de la industria y de un servicio en el caso de empresas de servicio y la segunda toma en cuenta el proceso de servicio y atención al cliente y/o usuario final. Asimismo, la dimensión de desempeño contextual se relaciona con el contexto externo del colaborador (social, psicológico y organizacional) y como se desarrolla con su ambiente en torno a su eficiencia laboral. Se menciona tres subdimensiones: Soporte personal, Soporte organizacional e Iniciativa y conciencia.

En lo referente al comportamiento laboral contra productivo se agrupa a la mala praxis y desenvolvimiento del personal los cuales pueden ser accidentales o intencionales, los cuales generan desorden y proyecta negatividad, estos hechos desfavorecen e incluso muchas veces perjudican los intereses de la entidad y al cumplimiento de objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo siendo perjudiciales para lograr mantenerse en el mercado. Sackett (2002) citado en Motowidlo (2003), menciona once categorías en los que se puede mencionar: el robo, destrucción de la propiedad, chismes, pérdidas en uso de tiempo y recursos, inseguridad, ausentismo laboral, ineficiencia, consumo de estupefacientes y bebidas alcohólicas, las lisuras y todo tipo de acoso. Por otra parte, Motowidlo lo agrupa en dos: creación de desorden y comunicación negativa. Esta desagregación del desempeño laboral en tres dimensiones es fundamental para comprender la complejidad del comportamiento organizacional y para diseñar intervenciones que aborden los diferentes aspectos de la productividad. El desempeño de la tarea se refiere a la eficacia en la realización de las actividades centrales del puesto; el desempeño contextual se relaciona con las conductas que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización, como la cooperación, la

ayuda a los compañeros y el compromiso con los valores institucionales; y el comportamiento contraproductivo se refiere a acciones que van en contra de los intereses de la organización, como el ausentismo, la deshonestidad o la negligencia en el trabajo. Una comprensión integral de estas dimensiones permite a las organizaciones desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la productividad y el bienestar de sus colaboradores, abordando no solo las competencias técnicas, sino también las habilidades sociales y la cultura organizacional.

Capítulo 3

El diseño metodológico para el estudio de la cultura organizacional y su influencia en la productividad laboral



La aproximación metodológica adoptada en la presente investigación responde a la necesidad de generar evidencia empírica confiable que permita comprender la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los colaboradores en el contexto de una universidad privada de Chimbote, caracterizada por sus particularidades institucionales y su dinámica organizacional específica. La investigación es aplicada, porque “la investigación se enfoca a conseguir un nuevo conocimiento que permita soluciones de problemas prácticos” (Hernández, 2010). Este tipo de investigación se distingue de la investigación básica en que no busca únicamente ampliar el conocimiento teórico sobre un fenómeno, sino que tiene como objetivo generar conocimientos que puedan ser aplicados directamente para resolver problemas concretos en el ámbito organizacional. En el caso de la universidad privada objeto de estudio, la investigación aplicada permite identificar las debilidades en la cultura organizacional que están afectando la productividad de los colaboradores, y proponer intervenciones concretas para abordar estas debilidades y mejorar el desempeño de la organización. La aplicación de los conocimientos generados por la investigación puede tener un impacto directo en la gestión de recursos humanos, en el diseño de políticas de desarrollo organizacional y en la mejora de la calidad del servicio educativo ofrecido a la comunidad. La investigación aplicada también se caracteriza por su orientación hacia la solución de problemas prácticos, lo que implica que los resultados obtenidos deben ser relevantes y útiles para los tomadores de decisiones en la organización, proporcionándoles información valiosa para la implementación de cambios y mejoras en la gestión de la cultura organizacional y la productividad.

Según su enfoque, la investigación es cuantitativa, debido a que se mencionó que “los métodos cuantitativos utilizan la recolección de datos para probar hipótesis basadas en mediciones numéricas y análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento y teorías de prueba” (Hernández et al., 2006). Este enfoque resulta particularmente

apropiado para investigaciones que buscan establecer relaciones entre variables y cuantificar la magnitud y dirección de dichas relaciones, proporcionando evidencia empírica que pueda ser sometida a pruebas de significación estadística. La elección del enfoque cuantitativo permite medir de manera objetiva las percepciones de los colaboradores sobre la cultura organizacional y su productividad, y establecer si existe una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. El enfoque cuantitativo también facilita la replicación del estudio en otros contextos y la comparación de los resultados con los de investigaciones previas, lo que contribuye a la acumulación de conocimiento en el campo de la gestión organizacional. La recolección de datos numéricos y el uso de análisis estadísticos permiten identificar patrones y tendencias que pueden no ser evidentes a través de otros enfoques metodológicos, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones basada en evidencia.

El diseño de investigación es “No experimental pues no se manipula las variables y descriptiva pues se analizó el comportamiento de ambas variables y es correlacional, porque medirá el nivel de relación entre las variables, en un contexto particular” (Hernández et al., 2010). “Este diseño reúne información en momentos únicos” (Hernández et al., 2003). El diseño no experimental se justifica en la imposibilidad ética y práctica de manipular las variables en estudio, como serían la cultura organizacional o la productividad de los colaboradores, y en la conveniencia de observar los fenómenos tal como ocurren naturalmente para obtener una imagen fiel de la realidad organizacional. Este diseño permite capturar la complejidad de las prácticas organizacionales en su contexto real, considerando las múltiples interacciones entre factores que pueden influir en la relación entre la cultura organizacional y la productividad.

El nivel descriptivo es fundamental para caracterizar el estado actual de la cultura organizacional y la productividad en la universidad,

identificando las fortalezas y debilidades en cada una de estas áreas. La descripción sistemática de las variables permite a los investigadores y a los tomadores de decisiones comprender la situación actual de la organización y diseñar estrategias de mejora basadas en evidencia. El nivel correlacional, por su parte, permite establecer si existe una asociación entre la cultura organizacional y la productividad, y determinar la fuerza de dicha asociación, aunque no permite establecer relaciones causales definitivas. La identificación de una correlación significativa entre las variables sugiere que la cultura organizacional puede ser un factor relevante en la productividad de los colaboradores, lo que justifica la implementación de intervenciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional como una estrategia para mejorar el desempeño laboral. El corte transversal implica que la recolección de datos se realizó en un solo momento temporal, proporcionando una instantánea de la situación en el período estudiado, lo que permite identificar asociaciones significativas que pueden ser exploradas en investigaciones futuras con diseños longitudinales. A pesar de las limitaciones del diseño transversal, que no permite establecer relaciones causales, la identificación de correlaciones significativas proporciona una base para la formulación de hipótesis causales que pueden ser probadas en estudios posteriores.

La operacionalización de las variables y la estructuración del estudio por dimensiones específicas

La operacionalización de las variables constituye un elemento central en el diseño metodológico de cualquier investigación cuantitativa, puesto que permite establecer un puente entre los conceptos teóricos y las mediciones empíricas que se realizarán en el trabajo de campo. En la investigación se toma en cuenta las variables: V1: Cultura organizacional y V2: Productividad. La variable independiente cuantitativa es la cultu-

ra organizacional, definida conceptualmente según Robbins & Coulter (2010), quienes mencionan que la cultura Organizacional se ha descrito como los valores, criterios, costumbres y formas de hacer las cosas que contribuyen en la manera en que actúan los empleados que constituyen la organización. Esta definición resalta la naturaleza multidimensional de la cultura organizacional, que abarca tanto los aspectos manifiestos como los supuestos subyacentes que guían el comportamiento de los miembros de la organización. La cultura organizacional no es un fenómeno estático, sino que se encuentra en permanente evolución, moldeado por las experiencias compartidas, los liderazgos ejercidos y las respuestas de la organización a los desafíos del entorno. Los valores y criterios que definen la cultura organizacional pueden ser explícitos, como los enunciados en la misión y visión de la organización, o implícitos, como las normas no escritas que guían el comportamiento de los miembros en la vida cotidiana de la organización. Las costumbres y formas de hacer las cosas se refieren a las prácticas y rutinas establecidas que caracterizan a la organización y que diferencian a una organización de otra.

La definición operacional de la variable cultura organizacional incluye las dimensiones: a) Culturas orientadas al equipo, b) Culturas innovadoras y c) Culturas agresivas, mediante Likert a través de las escalas “siempre”, “casi siempre”, “a veces”, “casi nunca” y “nunca”. Esta desagregación en dimensiones permite un análisis más fino y matizado de la cultura organizacional, reconociendo que cada tipo de cultura tiene características particulares que pueden influir de manera diferente en la productividad de los colaboradores. La dimensión de culturas orientadas al equipo se refiere a aquellas organizaciones que valoran la cooperación, las relaciones interpersonales y la comunicación, fomentando un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre los miembros. La dimensión de culturas innovadoras se refiere a aquellas organizaciones que priorizan la creatividad, la adaptabilidad y la flexibilidad, fomentando la experimentación y la búsqueda de nuevas soluciones a los desafíos or-

ganizacionales. La dimensión de culturas agresivas se refiere a aquellas organizaciones que priorizan la competitividad y la superación constante, fomentando un ambiente de alta exigencia y orientación al logro.

Los indicadores utilizados relacionados con la variable cultura organizacional son: cooperación, relaciones interpersonales, comunicación, flexibilidad, adaptabilidad, creatividad, competitividad y superación. Estos indicadores reflejan los aspectos clave de cada dimensión de la cultura organizacional y permiten medir de manera precisa las percepciones de los colaboradores sobre la cultura de su organización. La cooperación se refiere al grado en que los colaboradores trabajan juntos de manera efectiva para lograr objetivos comunes, compartiendo información y recursos y apoyándose mutuamente en la realización de las tareas. Las relaciones interpersonales se refieren a la calidad de las interacciones entre los colaboradores, incluyendo el respeto, la confianza y la camaradería que caracterizan el ambiente de trabajo. La comunicación se refiere a la fluidez y efectividad del intercambio de información entre los miembros de la organización, tanto a nivel vertical como horizontal. La flexibilidad se refiere a la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y responder de manera ágil a las demandas del entorno.

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de los colaboradores para ajustar su comportamiento y sus estrategias de trabajo en respuesta a nuevas situaciones y desafíos. La creatividad se refiere a la capacidad de generar nuevas ideas y soluciones innovadoras a los problemas organizacionales. La competitividad se refiere a la orientación de la organización hacia el logro y la superación de los competidores. La superación se refiere al compromiso de la organización y sus miembros con la mejora continua y el desarrollo de nuevas capacidades y competencias. La escala de medición utilizada es ordinal, lo que permite ordenar las respuestas de los participantes en función del grado de acuerdo o frecuencia con

la que se presentan los diferentes aspectos de la cultura organizacional, proporcionando una medición cuantitativa de las percepciones de los colaboradores.

La variable dependiente cuantitativa es la productividad, definida conceptualmente según Gutiérrez (2014), quien menciona que la productividad intenta dar una idea de que también se emplean los factores de la producción en una empresa para la obtención de los productos, definiendo entonces con sencillez y transparencia una forma objetiva de evaluación empresarial, y determinando de esta manera un medio de cuantificar la situación de la empresa. Esta definición reconoce la productividad como un indicador clave de la eficiencia y efectividad de las organizaciones, que permite evaluar cómo se utilizan los recursos disponibles para generar valor. La productividad no es solo una cuestión de eficiencia técnica, sino también de motivación, compromiso y capacidad de innovación de los colaboradores. La productividad puede ser medida en términos de cantidad de productos o servicios generados por unidad de tiempo, pero también en términos de calidad, satisfacción del cliente y valor agregado. Una organización productiva es aquella que logra maximizar sus resultados con los recursos disponibles, minimizando el desperdicio y optimizando los procesos. La definición operacional de la variable productividad incluye las dimensiones: a) Desempeño de la tarea, b) Desempeño Contextual, y c) Comportamiento laboral contra productivo, mediante Likert utilizando las escalas “siempre”, “casi siempre”, “a veces”, “casi nunca” y “nunca”. Esta desagregación en dimensiones permite una comprensión más completa de la productividad, reconociendo que el desempeño laboral no se limita a la realización de las tareas centrales del puesto, sino que incluye también las conductas que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización, así como aquellas que pueden ir en contra de los intereses de la organización.

Los indicadores considerados para la variable productividad son: organización, coordinación, innovación, soporte personal, soporte organizacional, iniciativa, conciencia, creación de caos y comunicación negativa. Estos indicadores reflejan las diferentes facetas del desempeño laboral y permiten medir de manera precisa las percepciones de los colaboradores sobre su propia productividad y la de sus compañeros. La organización se refiere a la capacidad del colaborador para estructurar su trabajo de manera eficiente, estableciendo prioridades y gestionando su tiempo y recursos de manera efectiva. La coordinación se refiere a la capacidad del colaborador para trabajar en equipo y coordinar sus esfuerzos con los de otros para lograr objetivos comunes. La innovación se refiere a la capacidad del colaborador para generar nuevas ideas y proponer mejoras en los procesos y procedimientos de trabajo. El soporte personal se refiere al apoyo que el colaborador recibe de sus compañeros y supervisores para realizar su trabajo de manera efectiva, incluyendo la retroalimentación, el reconocimiento y la asistencia en la resolución de problemas.

El soporte organizacional se refiere al apoyo que la organización proporciona a sus colaboradores, incluyendo recursos, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional. La iniciativa se refiere a la proactividad del colaborador para identificar oportunidades de mejora y actuar sin necesidad de instrucciones explícitas. La conciencia se refiere al grado de responsabilidad y compromiso del colaborador con la calidad de su trabajo y con los objetivos de la organización. La creación de caos se refiere a comportamientos que generan desorden y confusión en el ambiente de trabajo, como la falta de organización, la comunicación inefectiva y la resistencia al cambio. La comunicación negativa se refiere a comportamientos que socavan la moral y la cohesión del equipo, como los chismes, las críticas destructivas y la difusión de información negativa. La escala de medición utilizada es ordinal, lo que permite ordenar las respuestas de los participantes en función del grado de acuerdo o

frecuencia con la que se presentan los diferentes aspectos de la productividad.

La delimitación poblacional y el diseño muestral para la recolección de información

La definición precisa de la población y la muestra constituye un paso fundamental en cualquier investigación cuantitativa, puesto que de ella depende la validez externa de los hallazgos y la posibilidad de generalizar los resultados a contextos más amplios. La población considerada para el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron 30 colaboradores del área de registros académicos del Rectorado de una Universidad Privada de Chimbote, es decir la población es igual a la muestra ($N = n$). La elección de esta población no es arbitraria, sino que responde a la necesidad de estudiar un grupo específico de colaboradores que comparten características comunes en términos de sus funciones, su entorno laboral y su exposición a la cultura organizacional de la universidad. El área de registros académicos es una unidad funcional clave dentro de la estructura universitaria, ya que es responsable de la gestión de la información académica de los estudiantes, incluyendo la matriculación, el registro de calificaciones, la emisión de certificados y la gestión de expedientes académicos. El desempeño de los colaboradores de esta área tiene un impacto directo en la calidad del servicio educativo ofrecido a los estudiantes y en la percepción que estos tienen de la universidad. La población de 30 colaboradores, compuesta por 15 hombres y 15 mujeres, ofrece una distribución equilibrada por género que permite analizar posibles diferencias en las percepciones y comportamientos relacionados con la cultura organizacional y la productividad.

Tabla 1. Población

Colaboradores	Hombres	Mujeres	TOTAL
Col.	15	15	30
Total	15	15	30

Nota: Ramos Flores (2022). La tabla muestra la población considerada para la presente investigación. En total son 30 entre hombres y mujeres.

La decisión de trabajar con toda la población en lugar de seleccionar una muestra, configurando así un estudio de tipo censal, permite maximizar la representatividad de los hallazgos y reducir los márgenes de error asociados al muestreo. Al trabajar con un censo, se elimina el error de muestreo, aunque persisten otros tipos de errores como los de medición o los de no respuesta, que deben ser abordados mediante un riguroso control de calidad de los datos y estrategias para maximizar la participación. La investigación censal resulta particularmente apropiada cuando la población es finita y de tamaño manejable, como es el caso del presente estudio, donde los 30 colaboradores del área de registros académicos constituyen la totalidad de la población objetivo. La inclusión de toda la población en el estudio permite obtener una visión completa y detallada de la situación en el área de registros académicos, evitando los posibles sesgos que podrían introducirse al trabajar con una muestra más pequeña.

Los criterios de inclusión y exclusión establecidos para la selección de la muestra permiten delimitar con precisión los límites del estudio y garantizar la homogeneidad de las unidades de análisis. Dentro de la muestra están incluidos todos los colaboradores que pertenecen al área de registro académico, los cuales laboran en el local del rectorado y desarrollan sus labores de manera activa. Este criterio asegura que los participantes compartan características comunes en términos de su función, su ubicación física y su compromiso con la organización, lo que

facilita la comparación de los resultados y la identificación de patrones de comportamiento. La exclusión del personal que labora en otras áreas y que se encuentra de vacaciones, licencia y/o permiso busca evitar la inclusión de colaboradores que, por su situación particular, podrían no estar plenamente integrados en la dinámica organizacional del área de registros académicos, lo que introduciría ruido en los datos y dificultaría la interpretación de los resultados. La aplicación de estos criterios de inclusión y exclusión garantiza que la muestra sea homogénea y representativa de la población objetivo, fortaleciendo la validez interna de la investigación.

Los procedimientos sistemáticos para la recolección y análisis de la información

La implementación de procedimientos sistemáticos para la recolección y análisis de la información constituye un aspecto crucial para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación. Este proyecto utilizó la técnica de la encuesta. Son un conjunto de preguntas estructuradas, y los encuestados generalmente lo realizan a través de Internet completando formularios. Esta es una forma de contacto más natural, porque consume menos tiempo y es menos costosa que la forma tradicional de recopilar información a través de la interacción uno a uno. Los datos se recopilan y almacenan en una base de datos, y luego son evaluados por expertos en el campo (Adi Bart, 2020). La encuesta es una técnica ampliamente utilizada en investigaciones de ciencias sociales y organizacionales, ya que permite recopilar información estandarizada de un número significativo de sujetos de manera eficiente. La estandarización de las preguntas garantiza que todos los participantes reciban el mismo estímulo y que sus respuestas sean comparables, lo que facilita el análisis estadístico y la identifica-

ción de patrones. La encuesta también permite llegar a un gran número de participantes en un período de tiempo relativamente corto, lo que la convierte en una herramienta eficiente para la recolección de datos en investigaciones con recursos limitados. Como instrumento para este trabajo de investigación se empleó el cuestionario. Es una herramienta de investigación que consiste en una serie de preguntas, con el propósito de recolectar información de los entrevistados. El cuestionario puede considerarse como una especie de entrevista escrita. Pueden hacerlo cara a cara por teléfono, computadora o correo electrónico. Las encuestas por cuestionario proporcionan una manera relativamente barata, rápida y efectiva de obtener mucha información de un gran número de personas. Los datos se pueden recopilar con relativa rapidez, ya que no requiere que el investigador esté presente al completar el cuestionario. Esto es útil para grandes grupos de personas cuando las entrevistas no son factibles (Saul McLeod, 2018). El cuestionario ofrece ventajas significativas en términos de eficiencia y costo, ya que permite llegar a un gran número de participantes sin necesidad de realizar entrevistas individuales, lo que reduciría significativamente el tiempo y los recursos necesarios para la investigación. Sin embargo, también tiene limitaciones, como la imposibilidad de aclarar dudas o profundizar en las respuestas de los participantes, por lo que el diseño de las preguntas debe ser cuidadoso para garantizar su claridad y evitar interpretaciones erróneas. El cuestionario puede incluir preguntas cerradas, que ofrecen opciones de respuesta predefinidas y facilitan el análisis cuantitativo, y preguntas abiertas, que permiten a los participantes expresar sus opiniones de manera más libre y proporcionan información cualitativa adicional.

El cuestionario realizado en este trabajo de investigación estuvo elaborado con 26 interrogantes; 18 para la variable cultura organizacional y 8 para la variable productividad. La distribución de las preguntas entre las dos variables refleja la importancia relativa de cada una en el estudio y permite obtener una medición equilibrada de ambas. La mayor

cantidad de preguntas para la variable cultura organizacional responde a la necesidad de medir las tres dimensiones de esta variable (culturas orientadas al equipo, innovadoras y agresivas) con suficiente detalle y precisión. La validez del cuestionario fue mediante el juicio de expertos.

Tabla 2. Validación de variables por juicio de expertos

No.	Grado académico	Nombres y Apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Elizabeth Madeline Arroyo Rosales	Suficiencia
2	Doctor	Santos Felipe Llenque Tume	Suficiencia
3	Doctor	Luis Alberto Torres García	Suficiencia

Nota: Ramos Flores (2022).

El juicio de expertos es un procedimiento ampliamente utilizado en la validación de instrumentos de investigación, que consiste en someter el cuestionario a la evaluación de especialistas en el tema para que emitan su opinión sobre la claridad, pertinencia y relevancia de las preguntas. La participación de tres doctores con experiencia en el área garantiza que el instrumento mida adecuadamente los constructos de interés y que las preguntas sean comprensibles para los participantes. Los expertos evaluaron el cuestionario en términos de su contenido, redacción y estructura, emitiendo un dictamen de suficiencia que indica que el instrumento es adecuado para los fines de la investigación. La confiabilidad fue mediante el alfa de Cronbach.

Tabla 3. Confiabilidad de los instrumentos

Variable	N°. de ítems	Coefficiente de confiabilidad
Cultura organizacional	18	Alfa de Cronbach: 0.792
Productividad	6	Alfa de Cronbach: 0.792

Nota: Ramos Flores (2022). Prueba piloto

El alfa de Cronbach es un coeficiente que mide la consistencia interna de un instrumento, es decir, el grado en que los ítems que lo componen miden un mismo constructo de manera coherente. Un coeficiente de 0.792 para ambas variables indica un nivel aceptable de confiabilidad, lo que sugiere que el cuestionario es consistente y que las respuestas de los participantes son confiables. Un valor de alfa de Cronbach superior a 0.70 se considera aceptable en la mayoría de las investigaciones en ciencias sociales, indicando que el instrumento tiene una consistencia interna adecuada. Estos instrumentos se aplicaron a los colaboradores de Registros académicos, una vez recopilada la data mediante la aplicación del cuestionario, se procesó y agrupó según las variables y dimensiones para contrastar las hipótesis formuladas, así como ver el nivel de correlación y formular las conclusiones.

El procesamiento de los datos incluyó la tabulación y codificación de las respuestas, la creación de una base de datos y la aplicación de análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. Se ordenaron los datos de la aplicación del cuestionario en la matriz de datos en Excel, porque son soporte técnico que puede mejorar la eficiencia de los cálculos estadísticos luego para fines del procesamiento y análisis de los datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 27, implementando procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales. Descriptivos como frecuencias, porcentajes, promedios. El análisis descriptivo permite caracterizar la

muestra y las variables de estudio, ofreciendo una imagen clara de la distribución de las respuestas de los participantes. Los análisis descriptivos incluyen la identificación de la frecuencia y porcentaje de respuestas en cada categoría de la escala Likert, así como el cálculo de medidas de tendencia central como la media y la mediana, y medidas de dispersión como la desviación estándar. Para la correlación se aplicó la prueba de correlación de Pearson. El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables. El coeficiente de correlación puede tomar un rango de valores de +1 a -1. Un valor de 0 indica que no hay asociación entre las dos variables. Un valor mayor que 0 indica una asociación positiva. Es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, también lo hace el valor de la otra. Un valor menor que 0 indica una asociación negativa; es decir, a medida que aumenta el valor de una variable, el valor de la otra disminuye. La elección de la prueba de correlación de Pearson se justifica por su capacidad para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas, proporcionando una medida objetiva de la asociación entre la cultura organizacional y la productividad.

La correlación de Pearson requiere que los datos cumplan con ciertos supuestos, como la normalidad y la linealidad, por lo que antes de aplicar la prueba se verificó el cumplimiento de estos supuestos. Asimismo, los resultados se graficaron utilizando barras y el modelo aplicado fue el de baremos con los niveles alto, medio y bajo. La representación gráfica de los resultados facilita la interpretación de los hallazgos y la comunicación de los mismos a diferentes audiencias, incluyendo los directivos de la universidad y los propios colaboradores. Los gráficos de barras permiten visualizar de manera clara y sencilla la distribución de las respuestas en las diferentes categorías de las variables, así como comparar los niveles de cultura organizacional y productividad entre diferentes grupos de colaboradores.

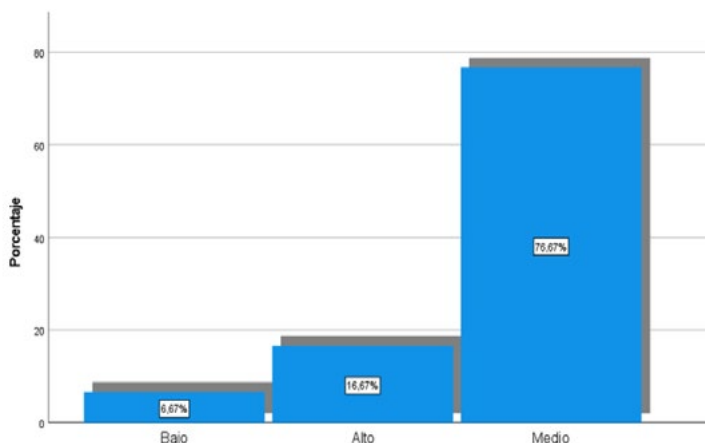
Capítulo 4

Hallazgos descriptivos y su interpretación en el contexto organizacional



El análisis de los resultados descriptivos permite caracterizar la situación actual de los colaboradores del área de registros académicos de la universidad privada de Chimbote en relación con la cultura organizacional y su vinculación con la productividad laboral, ofreciendo una imagen detallada de los niveles de cultura predominantes y las prácticas laborales que caracterizan el ejercicio profesional en esta institución educativa.

Figura 1. Variable cultura organizacional



Nota: Ramos Flores (2022)

La figura muestra los resultados de la variable cultura organizacional mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). Se observa que el nivel alto llega a 16.67%. El nivel medio es de 76.67% y el nivel bajo llega a 6.67%. La entidad tiene un nivel de cultura organizacional medianamente baja. Esto significa que no está definida de manera determinante puede deberse a que el personal no se identifica con los principios y/o valores de la organización, las normas y/o reglamentos no son difundidos de manera óptima y que el personal no se comprometa con

la misión y visión de la empresa. La predominancia del nivel medio en la cultura organizacional sugiere que, aunque los colaboradores reconocen la existencia de una cultura organizacional, esta no está plenamente internalizada ni aplicada de manera consistente en la práctica cotidiana. Esta situación refleja una brecha entre los principios declarados por la organización y la realidad de la vida laboral diaria, donde los valores y normas pueden no ser completamente comprendidos o aceptados por todos los miembros de la organización.

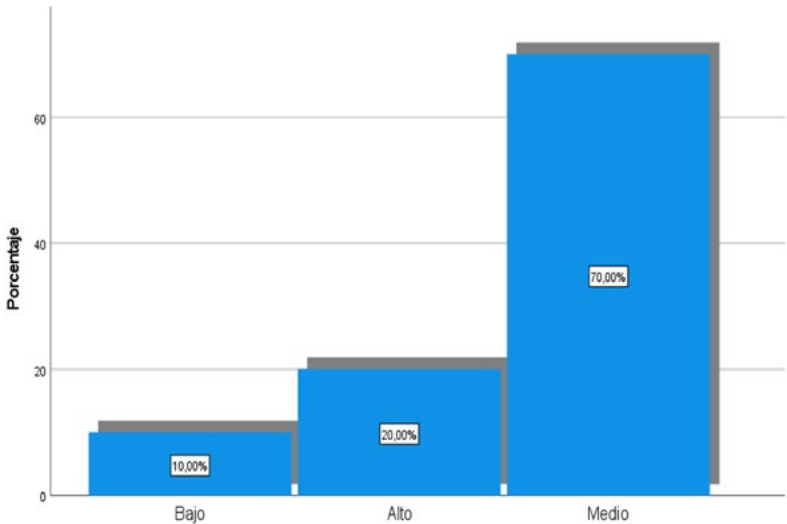
La falta de identificación con los principios y valores organizacionales puede tener consecuencias significativas para el compromiso y la motivación de los colaboradores, ya que cuando los empleados no se sienten alineados con la cultura de la organización, su disposición a esforzarse por los objetivos institucionales puede disminuir. La difusión óptima de las normas y reglamentos es fundamental para que los colaboradores comprendan las expectativas de la organización y puedan alinear su comportamiento con ellas. Cuando esta difusión es deficiente, los colaboradores pueden sentirse inseguros sobre lo que se espera de ellos, lo que puede generar confusión y reducir la efectividad de los mecanismos de control. La falta de compromiso con la misión y visión de la empresa indica que los colaboradores pueden no comprender completamente el propósito y la dirección de la organización, lo que puede afectar su motivación y su capacidad para contribuir al logro de los objetivos estratégicos. La organización enfrenta el desafío de comunicar de manera más efectiva sus valores y principios, y de crear mecanismos que fomenten la identificación y el compromiso de los colaboradores con la cultura organizacional.

El nivel alto de cultura organizacional alcanza solo el 16.67%, lo que indica que una proporción reducida de los colaboradores percibe una cultura organizacional sólida y bien definida. Este grupo podría representar a aquellos colaboradores que están más comprometidos con

la organización y que han internalizado sus valores y principios, lo que les permite actuar de manera coherente con la cultura deseada. Estos colaboradores suelen ser aquellos que han estado más tiempo en la organización, que han tenido experiencias positivas con la cultura organizacional y que se sienten más conectados con la misión y visión de la empresa. Por otro lado, el nivel bajo del 6.67% sugiere que existe un pequeño grupo de colaboradores que percibe la cultura organizacional de manera negativa, posiblemente debido a experiencias de conflicto, falta de apoyo o desalineación con los valores de la organización.

Este grupo podría estar compuesto por colaboradores que han tenido experiencias negativas con la organización, como conflictos con supervisores o compañeros, falta de reconocimiento o oportunidades de desarrollo, o una percepción de que la organización no cumple con sus promesas. Esta diversidad en las percepciones de la cultura organizacional sugiere que la organización no es homogénea en términos de su cultura, y que pueden existir subculturas o grupos con diferentes visiones y experiencias de la vida organizacional. La presencia de subculturas puede ser tanto una fortaleza como una debilidad para la organización, ya que puede aportar diversidad y riqueza a la cultura organizacional, pero también puede generar conflictos y tensiones si las subculturas no están alineadas con la cultura dominante. La organización debe ser consciente de esta diversidad y trabajar para integrar las diferentes perspectivas en una cultura organizacional coherente y compartida.

Figura 2. Dimensión Culturas orientadas al equipo

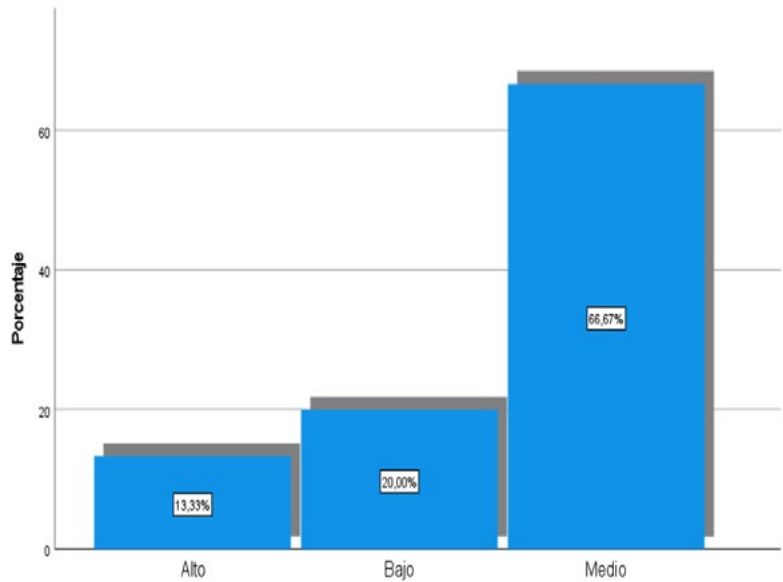


Nota: Ramos Flores (2022)

La figura muestra los resultados de la dimensión culturas orientadas al equipo mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). Se observa que el nivel alto llega a 20.00%. El nivel medio es de 70.00% y el nivel bajo llega a 10.00%. La entidad tiene un nivel de cultura orientada al equipo medianamente baja. Esto se debe mayormente a que la cooperación, las relaciones interpersonales y la comunicación no son óptimas. Se precisa mejorar la interacción entre los trabajadores y personal directivo, así como optimizar la organización de las tareas y fomentar la colaboración para lograr los objetivos y metas de la empresa. Las culturas orientadas al equipo son aquellas que priorizan la cooperación, las relaciones interpersonales y la comunicación, elementos fundamentales para el trabajo en equipo y la cohesión organizacional. El nivel medio predominante en esta dimensión sugiere que, aunque existe cierto grado de cooperación y comunicación entre los colaboradores, estas prác-

ticas no son consistentes ni están plenamente integradas en la cultura organizacional. La falta de cooperación óptima puede manifestarse en la competencia interna, la falta de apoyo entre los miembros del equipo y la dificultad para coordinar esfuerzos hacia objetivos comunes. La competencia interna puede ser positiva cuando fomenta la excelencia y la mejora continua, pero puede ser negativa cuando genera conflictos, desconfianza y falta de colaboración. La falta de apoyo entre los miembros del equipo puede llevar a que los colaboradores se sientan aislados y desmotivados, lo que puede afectar su desempeño y su bienestar. Las relaciones interpersonales, cuando no son óptimas, pueden generar conflictos, malentendidos y un ambiente laboral tenso que afecta negativamente la moral y la productividad de los colaboradores. Los conflictos interpersonales pueden surgir por diversas razones, como diferencias de personalidad, competencia por recursos o reconocimiento, o falta de comunicación efectiva. La comunicación, cuando no es fluida y efectiva, puede llevar a la desinformación, la confusión y la falta de alineación entre los miembros de la organización. La comunicación efectiva es esencial para la coordinación de esfuerzos, la resolución de problemas y la construcción de relaciones de confianza. La necesidad de mejorar la interacción entre los trabajadores y el personal directivo sugiere que pueden existir barreras en la comunicación vertical que dificultan la transmisión de información y la construcción de relaciones de confianza entre los diferentes niveles jerárquicos. La comunicación vertical ascendente (de los colaboradores hacia los directivos) y descendente (de los directivos hacia los colaboradores) debe ser fluida y bidireccional para garantizar que todos los miembros de la organización estén informados y comprometidos. La organización debe implementar mecanismos que faciliten la comunicación y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos, como reuniones periódicas, canales de comunicación abiertos y programas de desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

Figura 3. Culturas innovadoras



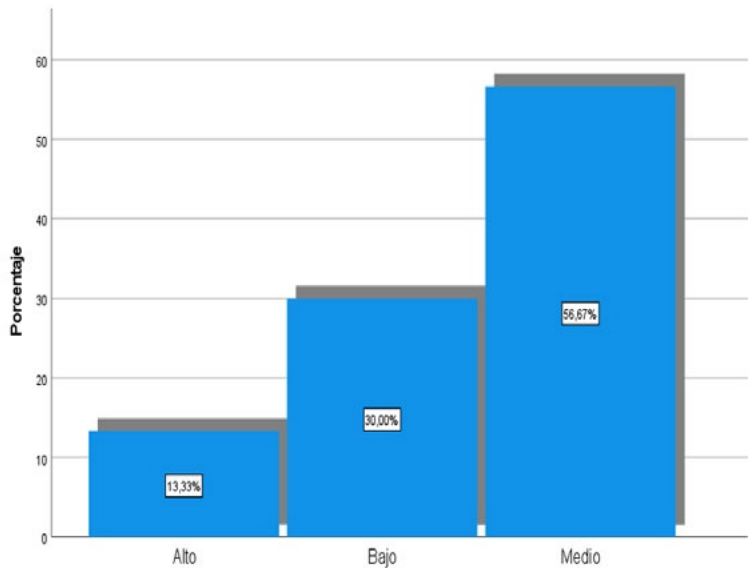
Nota: Ramos Flores (2022)

La figura muestra los resultados de la dimensión culturas innovadoras mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). En la figura se observa que el nivel alto llega a 13.33%. El nivel medio es de 66.67% y el nivel bajo llega a 20.00%. La entidad tiene un nivel de cultura innovadora medianamente baja. Esto se debe mayormente a que la organización no es flexible, no se adapta a los cambios y no apoya la creatividad de sus colaboradores. Las empresas en la actualidad si desean mantenerse vigentes en el mercado deben adaptarse a las nuevas tendencias, nuevas tecnologías y a los cambios que se dan en este mundo globalizado. Las culturas innovadoras son aquellas que valoran la creatividad, la flexibilidad y la adaptabilidad, elementos esenciales para la supervivencia y el crecimiento en un entorno empresarial dinámico y competitivo. El nivel

medio predominante en esta dimensión indica que la organización tiene un margen significativo para mejorar en términos de fomento de la innovación y la adaptación al cambio. La falta de flexibilidad puede manifestarse en la rigidez de los procedimientos, la resistencia a nuevas ideas y la dificultad para ajustarse a las demandas cambiantes del entorno. La rigidez de los procedimientos puede ser el resultado de una cultura que valora la estabilidad y el control por encima de la adaptabilidad y la innovación. La resistencia a nuevas ideas puede deberse a la falta de confianza en la capacidad de los colaboradores para generar soluciones innovadoras, o al temor a que los cambios puedan afectar negativamente la estabilidad de la organización.

La falta de adaptación a los cambios puede llevar a la obsolescencia de los procesos y productos, y a la pérdida de competitividad en el mercado. En un entorno empresarial que cambia rápidamente, las organizaciones que no se adaptan corren el riesgo de quedarse atrás y perder su posición en el mercado. La falta de apoyo a la creatividad de los colaboradores puede desmotivar a los empleados y limitar el potencial de innovación de la organización. Los colaboradores creativos necesitan un entorno que fomente la experimentación, el aprendizaje del error y la generación de nuevas ideas. Cuando este apoyo no existe, los colaboradores pueden sentirse desmotivados y dejar de aportar sus ideas creativas, lo que limita el potencial de innovación de la organización. El nivel bajo del 20.00% es particularmente preocupante, ya que sugiere que una proporción significativa de los colaboradores percibe que la organización no fomenta la innovación ni la adaptación al cambio, lo que puede ser un obstáculo para el desarrollo y la mejora continua de la organización. La organización debe implementar políticas y prácticas que fomenten la innovación, como la creación de espacios para la generación de ideas, la asignación de recursos para proyectos de innovación, y el reconocimiento y recompensa de los colaboradores que aportan soluciones innovadoras.

Figura 4. Culturas Agresivas



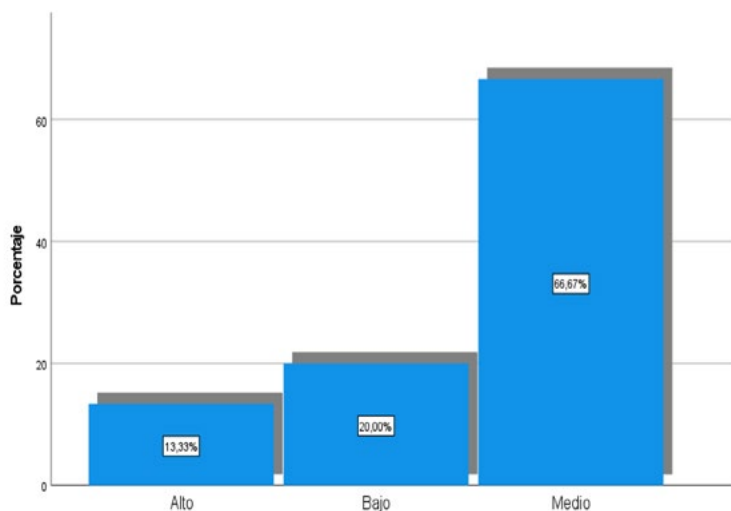
Nota: Ramos Flores (2022)

La figura muestra los resultados de la dimensión culturas agresivas mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). Se observa que el nivel alto llega a 13.33%. El nivel medio es de 56.67% y el nivel bajo llega a 30.00%. La entidad tiene un nivel de cultura agresiva medianamente baja. Los resultados pueden deberse a la falta de competitividad y deseos de superación. Esto sucede muchas veces con muchas organizaciones que se conforman con el éxito alcanzado y no hacen nada por crear ventajas competitivas que aseguren su permanencia en el mercado. Las culturas agresivas son aquellas que priorizan la competitividad y la superación permanente, elementos clave para el éxito en entornos de alta competencia. El nivel medio predominante en esta dimensión sugiere que la organización tiene un enfoque moderado hacia la competitividad,

pero que existe un margen significativo para fortalecer este aspecto. La falta de competitividad puede manifestarse en la complacencia con el éxito alcanzado, la falta de iniciativas para mejorar y la ausencia de una orientación proactiva hacia el mercado. La complacencia puede ser peligrosa en un entorno empresarial competitivo, ya que los competidores pueden aprovechar la inercia de la organización para ganar participación de mercado.

La falta de iniciativas para mejorar puede deberse a la falta de visión estratégica o a la ausencia de un sentido de urgencia para el cambio. La ausencia de una orientación proactiva hacia el mercado puede significar que la organización reacciona a los cambios en lugar de anticiparlos, lo que la pone en una posición de desventaja competitiva. El nivel bajo del 30.00% es particularmente alto, lo que indica que una proporción significativa de los colaboradores percibe que la organización no es competitiva ni tiene un fuerte deseo de superación. Esta percepción puede ser un reflejo de la cultura organizacional predominante, que podría estar más orientada hacia la estabilidad y el mantenimiento del status quo que hacia el crecimiento y la mejora continua. La estabilidad puede ser valorada en algunas organizaciones, pero en un entorno competitivo, la falta de una cultura agresiva puede ser una debilidad significativa. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la falta de una cultura agresiva puede poner en riesgo la viabilidad a largo plazo de la organización, ya que los competidores más agresivos pueden aprovechar las debilidades de la organización para ganar participación de mercado. La organización debe desarrollar una cultura que valore la competitividad y la superación, estableciendo metas ambiciosas, fomentando la innovación y reconociendo y recompensando el desempeño excepcional.

Figura 5. Variable productividad



Nota: Ramos Flores (2022)

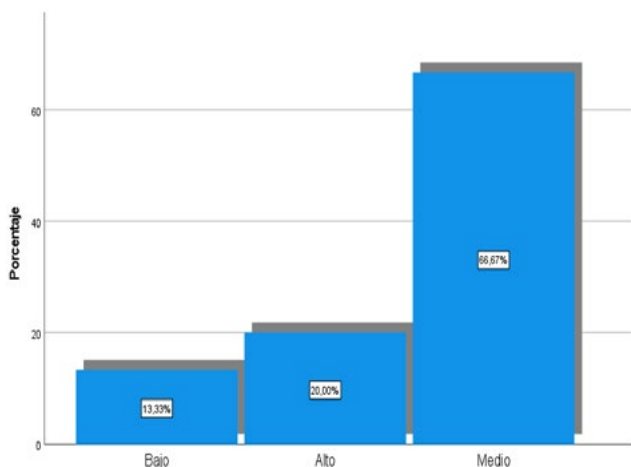
La figura muestra los resultados de la variable productividad mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). Se observa que el nivel alto llega a 13.33%. El nivel medio es de 66.67% y el nivel bajo llega a 20.00%. La productividad tiene un nivel medio. Esto puede deberse por la falta de motivación, la existencia de conflictos, así como las malas relaciones interpersonales tanto ascendentes, descendentes y horizontales. La productividad, entendida como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, es un indicador clave del desempeño organizacional.

El nivel medio predominante en la productividad sugiere que, aunque los colaboradores realizan su trabajo, existe un margen significativo para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos. La falta de motivación puede ser un factor clave que afecta la productividad, ya que los colaboradores desmotivados tienden a trabajar con menos energía,

creatividad y compromiso. La motivación puede verse afectada por diversos factores, como la falta de reconocimiento, la ausencia de oportunidades de desarrollo profesional, la inseguridad laboral y la falta de autonomía en el trabajo. Los conflictos interpersonales pueden generar un ambiente de trabajo tenso y hostil que distrae a los colaboradores de sus tareas y reduce su capacidad para colaborar y coordinarse efectivamente. Los conflictos pueden surgir por diferencias de personalidad, competencia por recursos o reconocimiento, o falta de comunicación efectiva. Las malas relaciones interpersonales en todas las direcciones (ascendentes, descendentes y horizontales) pueden socavar la confianza y la comunicación, elementos esenciales para el trabajo en equipo y la productividad.

Las relaciones ascendentes se refieren a la relación entre los colaboradores y sus supervisores; las relaciones descendentes se refieren a la relación entre los supervisores y sus subordinados; y las relaciones horizontales se refieren a la relación entre los colaboradores del mismo nivel jerárquico. Todas estas relaciones son importantes para el funcionamiento efectivo de la organización, y cuando son deficientes, pueden afectar negativamente la productividad y el bienestar de los colaboradores. La organización debe implementar estrategias para mejorar la motivación, como programas de reconocimiento y recompensa, oportunidades de desarrollo profesional, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.

Figura 6. Dimensión desempeño de la tarea



Nota: Ramos Flores (2022)

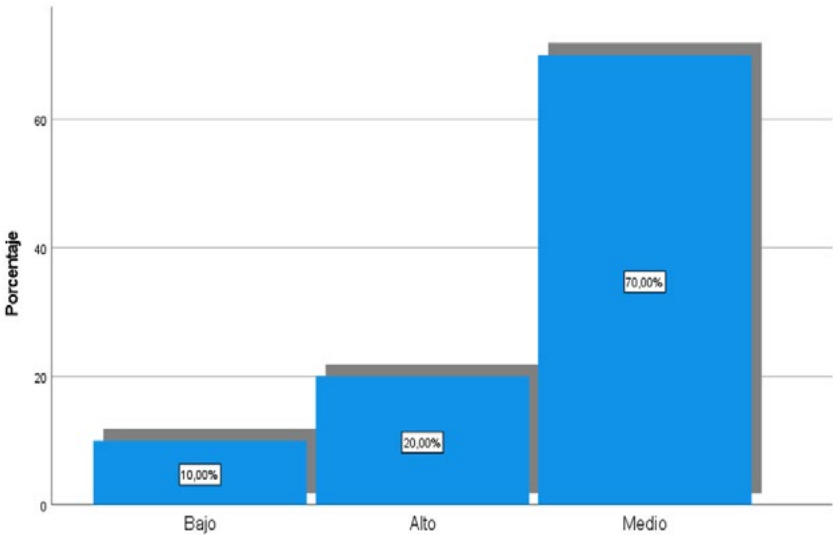
La figura muestra los resultados de la dimensión desempeño de la tarea mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). Se observa que el nivel alto llega a 20.00%. El nivel medio es de 66.67% y el nivel bajo llega a 13.33%. El comportamiento de las tareas es de nivel medio. Esto puede deberse a la falta de una buena organización y coordinación para el desempeño de la tarea, así como a la falta de innovación tanto del personal directivo como de los colaboradores. El desempeño de la tarea se refiere a la eficacia con la que los colaboradores realizan las actividades centrales de su puesto de trabajo.

El nivel medio en esta dimensión sugiere que los colaboradores realizan sus tareas de manera adecuada, pero que existe un margen para mejorar en términos de organización y coordinación. La falta de organización puede manifestarse en la falta de claridad en las responsabilidades, la duplicación de esfuerzos y la ineficiencia en el uso de los recursos.

La claridad en las responsabilidades es esencial para que los colaboradores sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a los objetivos de la organización. La duplicación de esfuerzos puede ocurrir cuando no hay una coordinación efectiva entre los diferentes colaboradores o áreas de la organización, lo que lleva a que se realicen tareas redundantes o contradictorias. La ineficiencia en el uso de los recursos puede manifestarse en la falta de optimización de los procesos, el uso inadecuado de la tecnología o la asignación ineficiente de recursos humanos y materiales. La falta de coordinación puede llevar a la desalineación de los esfuerzos y a la dificultad para lograr objetivos comunes.

La coordinación es esencial para asegurar que todos los colaboradores estén trabajando hacia los mismos objetivos y que sus esfuerzos se complementen entre sí. La falta de innovación, tanto por parte del personal directivo como de los colaboradores, puede limitar la capacidad de la organización para encontrar nuevas formas de mejorar los procesos y aumentar la eficiencia. La innovación en el desempeño de la tarea puede implicar la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de métodos de trabajo más eficientes o la mejora de los procesos existentes. La organización debe fomentar la organización, la coordinación y la innovación para mejorar el desempeño de la tarea. Esto puede lograrse a través de la definición clara de roles y responsabilidades, el establecimiento de mecanismos de coordinación efectivos, y la promoción de una cultura que valore la innovación y la mejora continua.

Figura 7. Dimensión desempeño contextual



Nota: Ramos Flores (2022)

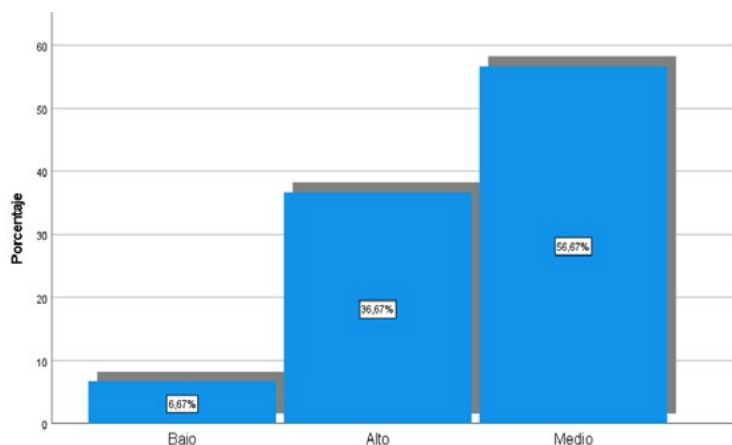
La figura muestra los resultados de la dimensión desempeño contextual mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). Se observa que el nivel alto llega a 20.00%. El nivel medio es de 70.00% y el nivel bajo llega a 10.00%. El desempeño contextual tiene un nivel medio. Esto puede deberse a la falta de soporte personal y organizacional el cual no empodera a los colaboradores a tomar la iniciativa para optimizar y/o innovar en los procesos de trabajo. Asimismo, la falta de conciencia del personal hacia su labor y desempeño, así como a la falta de empatía con la organización. El desempeño contextual se refiere a las conductas que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización, como la cooperación, la ayuda a los compañeros y el compromiso con los valores institucionales. Estas conductas son esenciales para el funcionamiento efectivo de la organización, ya que facilitan la colaboración, la comuni-

cación y la cohesión entre los miembros del equipo. El nivel medio en esta dimensión sugiere que, aunque algunos colaboradores demuestran comportamientos contextuales positivos, estos no son generalizados ni consistentes. La falta de soporte personal y organizacional puede limitar la capacidad de los colaboradores para desarrollar su potencial y contribuir plenamente a la organización. El soporte personal se refiere al apoyo que los colaboradores reciben de sus compañeros y supervisores, incluyendo el reconocimiento, la retroalimentación y la asistencia en la resolución de problemas. El soporte organizacional se refiere al apoyo que la organización proporciona a sus colaboradores, como recursos, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional. Cuando el soporte es insuficiente, los colaboradores pueden sentirse desmotivados y menos dispuestos a contribuir más allá de lo estrictamente requerido. El empoderamiento de los colaboradores es fundamental para fomentar la iniciativa y la innovación, ya que los colaboradores que se sienten capacitados y apoyados tienden a ser más proactivos y a buscar formas de mejorar los procesos.

El empoderamiento implica delegar autoridad y responsabilidad a los colaboradores, y proporcionarles los recursos y el apoyo necesarios para que puedan tomar decisiones y actuar de manera autónoma. La falta de conciencia hacia la labor y el desempeño puede manifestarse en la falta de atención a los detalles, la negligencia en el cumplimiento de las responsabilidades y la falta de compromiso con la calidad del trabajo. La conciencia implica un sentido de responsabilidad y orgullo por el trabajo realizado, y una comprensión de cómo el trabajo individual contribuye a los objetivos de la organización. La falta de empatía con la organización puede reflejar una desconexión entre los colaboradores y los objetivos de la organización, lo que reduce su disposición a esforzarse por el éxito de la organización. La empatía implica una comprensión y aprecio por los valores y objetivos de la organización, y una disposición a alinear el comportamiento individual con ellos. La organización debe trabajar

para fortalecer el soporte personal y organizacional, empoderar a los colaboradores, y fomentar la conciencia y la empatía entre los miembros de la organización.

Figura 8. Comportamiento laboral contraproducente



Nota: Ramos Flores (2022)

La figura muestra los resultados de la dimensión comportamiento laboral contra productivo mediante el uso de baremos (alto, medio y bajo). Se observa que el nivel alto llega a 36.67%. El nivel medio es de 56.67% y el nivel bajo llega a 6.67%. El comportamiento laboral es medianamente contra productivo. Esto se debe a que existen algunas situaciones conflictivas o de caos y una comunicación a veces negativa. Se observa que no es de manera continua o permanente, pero sí se da en algunos casos.

El comportamiento laboral contra productivo se refiere a aquellas acciones que van en contra de los intereses de la organización, como el ausentismo, la deshonestidad, la negligencia en el trabajo y los conflic-

tos interpersonales. Estas conductas pueden tener un impacto significativo en la productividad y el bienestar de la organización, ya que consumen recursos, generan conflictos y afectan negativamente la moral de los colaboradores. El nivel medio predominante en esta dimensión sugiere que existen comportamientos contra productivos en la organización, aunque no son generalizados ni permanentes. El nivel alto del 36.67% es particularmente preocupante, ya que indica que una proporción significativa de los colaboradores percibe que existen situaciones conflictivas o de caos en el ambiente laboral, así como una comunicación que a veces es negativa.

Estas situaciones pueden tener un impacto negativo en la moral, la cohesión y la productividad de los colaboradores. Los conflictos interpersonales pueden generar un ambiente de trabajo hostil y distraer a los colaboradores de sus tareas principales. La comunicación negativa, como los chismes, las críticas destructivas y la difusión de información negativa, puede socavar la confianza y la colaboración entre los miembros del equipo. La comunicación negativa puede crear un ambiente de desconfianza y desmotivación, y puede llevar a la formación de grupos y subculturas que están en conflicto con la cultura organizacional deseada. Es importante que la organización aborde estos comportamientos contra productivos para crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Esto puede lograrse a través de la implementación de políticas claras de comportamiento, el fomento de una comunicación abierta y respetuosa, y la resolución efectiva de conflictos. La organización también debe proporcionar a los colaboradores las herramientas y el apoyo necesarios para manejar el estrés y los conflictos de manera constructiva, y para desarrollar habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

Los resultados inferenciales y la contrastación de hipótesis

El análisis inferencial constituye el núcleo de la investigación cuantitativa, puesto que permite someter a prueba las hipótesis planteadas y establecer conclusiones con base en la evidencia empírica recolectada. La hipótesis general planteaba que la cultura organizacional influye directa y significativamente en la productividad de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote en el año 2021.

Tabla 4. Correlación entre cultura organizacional y productividad

		Correlaciones	Cultura orga- nizacional	Productivi- dad
Rho de Spearman	Cultura organiza- cional	Coefficiente de correla- ción	1,000	,447
		Sig.(bilateral)	.	,013
		N	30	30
	Productivi- dad	Coefficiente de correla- ción	,447	1,000
		Sig.(bilateral)	,013	.
		N	30	30

Nota: Ramos Flores (2022)

Esta tabla muestra el nivel de correlación entre la variable cultura organizacional y la variable productividad. Como se muestra en la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ($r = 0,447$; $\text{sig.} = 0,013$) entre las variables cultura organizacional y productividad, lo cual demuestra una correlación positiva. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Decisión: se impugna la Hipótesis Nula (H_0); se afirma la Hipótesis Alternativa (H_1). El valor de significancia de 0.013, que es menor que el nivel crítico de 0.05, indica que la relación entre la cultura

organizacional y la productividad es estadísticamente significativa, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. El coeficiente de correlación de Spearman de 0.447 indica una asociación positiva de magnitud moderada entre ambas variables, lo que sugiere que a medida que la cultura organizacional mejora, también lo hace la productividad de los colaboradores.

Este hallazgo confirma que la cultura organizacional es un factor relevante en la productividad laboral, aunque no es el único factor determinante. La magnitud moderada de la correlación indica que otros factores, como las condiciones laborales, la tecnología, la motivación y las habilidades de los colaboradores, también influyen en la productividad. La organización debe considerar todos estos factores al diseñar estrategias para mejorar la productividad. La significancia estadística de la correlación es un hallazgo importante, ya que proporciona evidencia empírica de que la inversión en el fortalecimiento de la cultura organizacional puede tener un retorno en términos de mejora de la productividad.

La primera hipótesis específica planteaba que la cultura organizacional influye directa y significativamente en el desempeño de la tarea de los colaboradores.

Tabla 5. Correlación entre cultura organizacional y desempeño de tareas

		Correlaciones	Cultura organizacional	Desempeño de la tarea
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,544"
		Sig.(bilateral)	.	,002
		N	30	30
	Desempeño de la tarea	Coeficiente de correlación	,544"	1,000
		Sig.(bilateral)	,002	.
		N	30	30

Nota: Ramos Flores (2022)

Esta tabla muestra el nivel de correlación entre la variable cultura organizacional y la dimensión desempeño de la tarea de la variable productividad. Como se muestra en la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ($r = 0,544$; $\text{sig.} = 0,002$) entre cultura organizacional y desempeño de la tarea, lo cual demuestra una correlación positiva. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Decisión: se impugna la Hipótesis Nula (H_0); se afirma la Hipótesis Alternativa (H_1) ($p < 0.05$). El valor de significancia de 0.002, que es menor que el nivel crítico de 0.05, indica que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la tarea es estadísticamente significativa.

El coeficiente de correlación de 0.544, que es más alto que el de la correlación general, sugiere que la cultura organizacional tiene un impacto particularmente fuerte en el desempeño de la tarea, es decir, en la eficacia con la que los colaboradores realizan las actividades centrales de su puesto. Este hallazgo es consistente con la literatura que sugiere que una cultura organizacional sólida, que fomenta la claridad de roles, la comunicación efectiva y el apoyo a los colaboradores, puede mejorar significativamente el desempeño en las tareas específicas. Una cultura que valora la excelencia, la calidad y la mejora continua puede motivar a los colaboradores a esforzarse por alcanzar altos estándares de desempeño en sus tareas. La correlación más alta en esta dimensión sugiere que los esfuerzos para fortalecer la cultura organizacional pueden tener un impacto directo y medible en la eficiencia y efectividad con la que los colaboradores realizan sus tareas diarias.

La segunda hipótesis específica planteaba que la cultura organizacional influye directa y significativamente en el desempeño contextual de los colaboradores.

Tabla 6. Correlación entre cultura organizacional y desempeño contextual

		Correlaciones	Cultura orga- nizacional	Desempeño contextual
Rho de Spear- man	Cultura organi- zacional	Coefficiente de correlación	1,000	,564"
		Sig.(bilateral)	.	,001
		N	30	30
	Desem- peño context- tual	Coefficiente de correlación	,564"	1,000
		Sig.(bilateral)	,001	.
		N	30	30

Nota: Ramos Flores (2022)

Esta tabla muestra el nivel de correlación entre la variable cultura organizacional y la dimensión desempeño contextual de la variable productividad. Como se muestra en la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ($r = 0,564$; sig. = $0,001$) entre cultura organizacional y el desempeño contextual, lo cual demuestra una correlación positiva. La correlación es significativa en el nivel $0,01$ (bilateral). Decisión: se impugna la Hipótesis Nula (H_0); se afirma la Hipótesis Alternativa (H_1) ($p < 0,05$). El valor de significancia de $0,001$, que es menor que el nivel crítico de $0,05$, indica que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño contextual es estadísticamente significativa.

El coeficiente de correlación de $0,564$, que es el más alto de las tres dimensiones analizadas, sugiere que la cultura organizacional tiene un impacto particularmente fuerte en el desempeño contextual, es decir, en las conductas que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización, como la cooperación, la ayuda a los compañeros y el compromiso con los valores institucionales. Este hallazgo resalta la importancia de una cultura organizacional positiva para fomentar comportamientos que van más allá de las tareas específicas del puesto y que contribuyen al bienestar y la cohesión de la organización en su conjunto. Una cultura

que valora el trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo mutuo puede fomentar comportamientos contextuales positivos que mejoren el ambiente laboral y la efectividad de la organización. La correlación más alta en esta dimensión sugiere que la cultura organizacional es particularmente importante para crear un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, donde los colaboradores se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización.

La tercera hipótesis específica planteaba que la cultura organizacional influye directa y significativamente en el comportamiento laboral contra productivo de los colaboradores.

Tabla 7. Correlación entre cultura organizacional y comportamiento laboral

		Correlaciones	Cultura orga- nizacional	Comporta- miento laboral
Rho de Spearman	Cultura organiza- cional	Coefficiente de corre- lación	1,000	,410"
		Sig.(bilateral)	.	,024
		N	30	30
	Compor- tamiento laboral	Coefficiente de corre- lación	,410"	1,000
		Sig.(bilateral)	,024	.
		N	30	30

Nota: Ramos Flores (2022)

Esta tabla muestra el nivel de correlación entre la variable cultura organizacional y la dimensión comportamiento laboral de la variable productividad. Como se muestra en la tabla, mediante el coeficiente de Spearman se obtuvo ($r = 0,410$; $\text{sig.} = 0,024$) entre cultura organizacional y comportamiento laboral, lo cual demuestra una correlación positiva. La correlación es significativa en el nivel $0,05$ (bilateral). Decisión: se impugna la Hipótesis Nula (H_0); se afirma la Hipótesis Alternativa (H_1) ($p <$

0.05). El valor de significancia de 0.024, que es menor que el nivel crítico de 0.05, indica que la relación entre la cultura organizacional y el comportamiento laboral contra productivo es estadísticamente significativa. El coeficiente de correlación de 0.410, aunque es el más bajo de las tres dimensiones, sigue siendo significativo y sugiere que la cultura organizacional tiene un impacto en la reducción de los comportamientos contra productivos. Una cultura organizacional positiva, que fomenta valores como la integridad, el respeto y la responsabilidad, puede contribuir a reducir comportamientos como el ausentismo, la deshonestidad y los conflictos interpersonales. La correlación positiva indica que a medida que la cultura organizacional mejora, los comportamientos contra productivos tienden a disminuir.

La magnitud moderada de la correlación sugiere que, aunque la cultura organizacional es un factor importante en la reducción de estos comportamientos, también influyen otros factores, como las características individuales de los colaboradores y las condiciones laborales. Los resultados del cuestionario, así como la parte estadística, muestran que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la productividad. Un nivel alto de cultura organizacional da un nivel alto de productividad. En el presente caso es medio por lo que la productividad es media. Es necesario implementar medidas para mejorar la productividad y coadyuvar a lograr las metas y objetivos de la empresa. La organización debe implementar estrategias para fortalecer la cultura organizacional en todas sus dimensiones, incluyendo la orientación al equipo, la innovación y la competitividad, con el objetivo de mejorar la productividad y el bienestar de los colaboradores. Estas estrategias pueden incluir programas de desarrollo de liderazgo, iniciativas de mejora de la comunicación y la colaboración, y políticas de reconocimiento y recompensa que incentiven los comportamientos alineados con la cultura organizacional deseada.

Capítulo 5

La influencia de la cultura organizacional en la productividad laboral.



Análisis y reflexiones a la luz de la evidencia empírica

Los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran que la cultura organizacional influye directa y significativamente en la productividad de los colaboradores de una Universidad Privada de Chimbote, por lo que se valida la hipótesis planteada. Este hallazgo es de particular relevancia porque confirma empíricamente lo que la literatura especializada ha sugerido durante décadas: que la cultura organizacional no es un elemento decorativo o secundario en la gestión empresarial, sino un factor determinante que condiciona el desempeño y la efectividad de los colaboradores. La relación positiva y significativa encontrada entre ambas variables sugiere que las organizaciones que invierten en el fortalecimiento de su cultura organizacional pueden esperar mejoras tangibles en la productividad de su personal. Asimismo, se observa que la entidad tiene un nivel de cultura organizacional medianamente bajo. Esto significa que no está definida de manera determinante, lo que puede deberse a que el personal no se identifica con los principios y valores de la organización, las normas y reglamentos no son difundidos de manera óptima, y el personal no se compromete con la misión y visión de la empresa. Esta situación es consistente con los hallazgos de investigaciones previas que han documentado la importancia de la comunicación efectiva de los valores organizacionales para el compromiso y la identificación de los colaboradores con la organización. Cuando los colaboradores no comprenden o no comparten los valores fundamentales de la organización, su disposición a esforzarse por los objetivos institucionales se ve disminuida, lo que a su vez afecta la productividad y la calidad del trabajo realizado.

En relación con las dimensiones específicas de la cultura organizacional, se observa que la entidad tiene un nivel de cultura orientada al

equipo medianamente bajo. Esto se debe mayormente a que la cooperación, las relaciones interpersonales y la comunicación no son óptimas. Se precisa mejorar la interacción entre los trabajadores y el personal directivo, así como optimizar la organización de las tareas y fomentar la colaboración para lograr los objetivos y metas de la empresa. Este hallazgo es consistente con los resultados de Calero (2018), quien encontró que el trabajo en equipo y la comunicación organizacional son dimensiones fundamentales de la cultura que inciden directamente en el desempeño laboral. La falta de cooperación y comunicación efectiva puede generar silos organizacionales, donde los diferentes departamentos o equipos trabajan de manera aislada sin coordinación ni sinergia, lo que reduce la eficiencia y la efectividad de la organización en su conjunto. Las relaciones interpersonales deficientes pueden dar lugar a conflictos, malentendidos y un ambiente laboral tenso que afecta negativamente la moral y la productividad de los colaboradores. La organización debe implementar estrategias para mejorar la interacción entre los colaboradores y el personal directivo, como programas de desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, y la creación de espacios para el diálogo y la retroalimentación.

Asimismo, la entidad tiene un nivel de cultura innovadora medianamente bajo. Esto se debe mayormente a que la organización no es flexible, no se adapta a los cambios y no apoya la creatividad de sus colaboradores. Las empresas en la actualidad, si desean mantenerse vigentes en el mercado, deben adaptarse a las nuevas tendencias, nuevas tecnologías y a los cambios que se dan en este mundo globalizado. Este resultado coincide con lo señalado por Vásquez (2016), quien sostiene que la cultura organizacional debe ser dinámica y adaptativa para responder a los desafíos del entorno. La falta de flexibilidad y adaptabilidad puede llevar a la obsolescencia de los procesos y productos, y a la pérdida de competitividad en el mercado. Las organizaciones que no fomentan la creatividad y la innovación entre sus colaboradores corren el riesgo de

quedarse atrás en un entorno empresarial que cambia rápidamente. La organización debe implementar políticas que fomenten la innovación, como la creación de espacios para la generación de ideas, la asignación de recursos para proyectos de innovación, y el reconocimiento y recompensa de los colaboradores que aportan soluciones creativas.

Por otra parte, la entidad tiene un nivel de cultura agresiva medianamente bajo. Los resultados pueden deberse a la falta de competitividad y deseos de superación. Esto sucede muchas veces con muchas organizaciones que se conforman con el éxito alcanzado y no hacen nada por crear ventajas competitivas que aseguren su permanencia en el mercado. La falta de una cultura agresiva puede ser un factor que limite el crecimiento y la evolución de la organización, ya que la complacencia y la falta de ambición pueden llevar a la organización a perder terreno frente a competidores más dinámicos y proactivos. La organización debe desarrollar una cultura que valore la competitividad y la superación, estableciendo metas ambiciosas y fomentando la orientación al logro entre los colaboradores. También la productividad tiene un nivel medio. Esto puede deberse a la falta de motivación, la existencia de conflictos, así como las malas relaciones interpersonales tanto ascendentes, descendentes y horizontales. Este resultado es consistente con lo planteado por Gutiérrez (2014), quien señala que el personal es uno de los factores más importantes que afectan la productividad en una empresa de servicios. La falta de motivación puede deberse a diversos factores, como la ausencia de reconocimiento, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, o la percepción de que el trabajo no es valorado adecuadamente. Los conflictos interpersonales y las malas relaciones en todos los niveles jerárquicos pueden generar un ambiente de trabajo hostil que distrae a los colaboradores de sus tareas y reduce su capacidad para colaborar y coordinarse efectivamente. La organización debe implementar estrategias para mejorar la motivación, como programas de reconocimiento y recompensa, oportunidades de desarrollo profesional, y la creación de

un ambiente de trabajo positivo y de apoyo. También el comportamiento de las tareas es de nivel medio. Esto puede deberse a la falta de una buena organización y coordinación para el desempeño de la tarea, así como a la falta de innovación tanto del personal directivo como de los colaboradores. La falta de organización puede manifestarse en la falta de claridad en las responsabilidades, la duplicación de esfuerzos y la ineficiencia en el uso de los recursos. La falta de coordinación puede llevar a la desalineación de los esfuerzos y a la dificultad para lograr objetivos comunes. La falta de innovación puede limitar la capacidad de la organización para encontrar nuevas formas de mejorar los procesos y aumentar la eficiencia. La organización debe trabajar para mejorar la organización, la coordinación y la innovación en el desempeño de las tareas, a través de la definición clara de roles y responsabilidades, el establecimiento de mecanismos de coordinación efectivos, y la promoción de una cultura que valore la innovación y la mejora continua.

Asimismo, el desempeño contextual tiene un nivel medio. Esto puede deberse a la falta de soporte personal y organizacional, el cual no empodera a los colaboradores a tomar la iniciativa para optimizar e innovar en los procesos de trabajo, también la falta de conciencia del personal hacia su labor y desempeño, así como a la falta de empatía con la organización. El desempeño contextual se refiere a las conductas que van más allá de las tareas específicas del puesto y que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización. La falta de soporte personal y organizacional puede limitar la capacidad de los colaboradores para desarrollar su potencial y contribuir plenamente a la organización. El empoderamiento de los colaboradores es fundamental para fomentar la iniciativa y la innovación. La falta de conciencia hacia la labor y el desempeño puede manifestarse en la falta de atención a los detalles, la negligencia en el cumplimiento de las responsabilidades y la falta de compromiso con la calidad del trabajo. La falta de empatía con la organización puede reflejar una desconexión entre los colaboradores y los

objetivos de la organización, lo que reduce su disposición a esforzarse por el éxito de la organización. Por otro lado, el comportamiento laboral es medianamente contra productivo. Esto se debe a que existen algunas situaciones conflictivas o de caos y una comunicación a veces negativa. Se observa que no es de manera continua o permanente, pero sí se da en algunos casos. Este resultado es preocupante, ya que indica que existen comportamientos que van en contra de los intereses de la organización, como conflictos interpersonales, comunicación negativa y situaciones de caos. Estos comportamientos pueden tener un impacto significativo en la productividad y el bienestar de la organización, ya que consumen recursos, generan conflictos y afectan negativamente la moral de los colaboradores. La organización debe implementar políticas claras de comportamiento, fomentar una comunicación abierta y respetuosa, y proporcionar a los colaboradores las herramientas y el apoyo necesarios para manejar el estrés y los conflictos de manera constructiva.

La relación entre los hallazgos y la evidencia previa en la literatura especializada

Los resultados guardan relación con Vásquez (2016), quien menciona que la cultura organizacional llega a ser considerada un activo intangible el cual otorgará identidad y logrará dar forma a la imagen de la empresa, lo cual proyectará hacia el usuario interno y externo. Esta perspectiva refuerza la idea de que la cultura organizacional no es un elemento periférico, sino un activo estratégico que contribuye a la diferenciación y al posicionamiento de la organización en el mercado. Cuando la cultura es sólida y está alineada con los valores y objetivos de la organización, se convierte en una fuente de ventaja competitiva que es difícil de imitar por los competidores. En cuanto a la influencia de la cultura organizacional con el desempeño de las tareas, la relación es significativa.

Figueroa (2015), sin embargo, discrepa con los resultados, pues en su investigación determinó que la cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en una entidad pública. Esta discrepancia puede explicarse por las diferencias en el contexto organizacional, ya que el estudio de Figueroa se realizó en una entidad pública, donde los mecanismos de incentivos y las dinámicas de gestión pueden ser diferentes a las del sector privado. En el sector público, la estabilidad laboral y la menor exposición a la competencia del mercado pueden reducir el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Por otro lado, Calero (2018), menciona en sus resultados obtenidos que han ratificado la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral, lo que guarda relación con nuestros resultados. Santamaría (2021), en sus resultados indica que el liderazgo transaccional desarrollador y las dimensiones de cultura organizacional como la misión y visión tienen influencia en la satisfacción laboral, lo que también guarda relación con nuestros resultados. La consistencia de estos hallazgos sugiere que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral es robusta y se mantiene en diferentes contextos, aunque la magnitud de la relación puede variar dependiendo de las características específicas de cada organización.

Macavilca (2018), concluyó que el comportamiento organizacional incide en la productividad de los trabajadores, pues su resultado es significativo ($p < 0.05$), lo cual coincide con los resultados de la presente investigación. Esta coincidencia refuerza la validez de los hallazgos y sugiere que la relación entre la cultura organizacional y la productividad es un fenómeno que se observa en diferentes contextos y con diferentes metodologías. Por otra parte, es importante mencionar a Robbins (2013), que tiene relación con los resultados, pues menciona que la cultura organizacional influye en la forma en la que se desarrolla la empresa, incluyendo tanto a colaboradores como directivos, pues una cultura sólida hace sobresalir a la entidad en relación con los competido-

res. Esta perspectiva resalta el papel de la cultura organizacional como un factor diferenciador que puede contribuir a la ventaja competitiva de la organización. También Chiavenato (2017), menciona que una organización depende de su cultura, por lo que entenderla es imprescindible para conocer su comportamiento organizacional. Por otro lado, Vásquez (2016), menciona que la cultura organizacional debe ser compartida por todos los miembros de la empresa, pues para que funcione se integran todas las diferentes áreas las cuales cuentan con una función específica, por lo que, si alguno comete un error, este afecta a la empresa pues se verá afectada y se limitará el logro de objetivos. Esta visión sistémica de la organización resalta la importancia de la cultura como un elemento integrador que conecta las diferentes partes de la organización y que, cuando está alineada con la estrategia y los objetivos, puede ser un poderoso motor de cohesión y desempeño.

Por otra parte, Werther (2014), menciona que la cultura se fortalece cuando sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución; lo más probable es que elaboren mejores decisiones, se incremente la productividad y se logre un clima laboral de mayor calidad. Esto es importante, pues una cultura sólida generará una mayor productividad tanto en los colaboradores como en el personal gerencial y directivo. La participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones a los problemas organizacionales es un elemento clave para fortalecer la cultura y mejorar la productividad. Asimismo, Hoerr (1986), menciona que uno de los métodos que más se utiliza para crear un mejor clima laboral es la participación de los empleados, que puede lograrse a través de la aplicación sistemática de mecanismos que permitan a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Hymowitz (1988), menciona que, en la mayoría de los casos, cuando se espera una manifestación de alta calidad humana, se realiza un esfuerzo óptimo por

alcanzar los elevados niveles de excelencia que se le atribuyen a una persona o grupo. Frank (1983), afirma que ha terminado la era de los capataces, los capitanes de industria y los líderes carismáticos incapaces de equivocarse; en el siglo XXI, asistimos al advenimiento de la democracia laboral. Esta perspectiva subraya la importancia de la participación y el empoderamiento de los colaboradores en la gestión organizacional, y la necesidad de superar los modelos autoritarios de liderazgo que han caracterizado a muchas organizaciones en el pasado.

Valle (2016), guarda relación con nuestros resultados, pues manifiesta que la productividad tiene que ver con la eficiencia organizativa, la capacidad del capital humano, que añade la experiencia, conocimientos, destrezas, aptitudes y habilidades, para hallar los métodos más pertinentes que ayuden a mejorar la eficacia y productividad de la organización. Asimismo, Gutiérrez (2014), menciona que entre los factores que afectan la productividad en una empresa de servicios está el personal. Cequea & Nuñez (2011), manifiestan que la productividad es multidimensional y, por consiguiente, son muchos los factores que afectan su desarrollo. Arbaiza (2014), coincide con nuestros resultados, pues manifiesta que la cultura organizacional mejora el desempeño y la satisfacción laboral; contribuye a que los miembros desarrollen un sentimiento de pertenencia, proporciona estabilidad y pautas para que se conduzcan en la empresa. La cultura muestra la dinámica organizacional y, por tanto, a partir de ella se puede deducir cuán efectivo es el funcionamiento de la organización. Formar y construir la cultura organizacional es un proceso constante. Si los directivos tienen la capacidad de adaptarse a las demandas del entorno externo e interno, se tratará, entonces, de una cultura que analiza la complejidad. Para que una cultura sea sólida, debe ser aceptada por todos los colaboradores de tal manera que, frente a la necesidad de cambios estratégicos, no se encuentre resistencia ni oposición, sino compromiso. Su conservación y transmisión será posible si existe una comunicación efectiva en todos los niveles, una socialización

adecuada de los nuevos integrantes y un buen manejo en la identificación de los colaboradores con los valores corporativos.

En términos estratégicos, la cultura organizacional es un activo para la empresa cuando los colaboradores trabajan con metas comunes y se sienten valorados y recompensados por su participación. Para ello, las creencias y los valores individuales tienen que alinearse con los empresariales. En tal sentido, el diagnóstico organizacional es una herramienta que permite identificar las necesidades de los trabajadores, el estilo de la gerencia, las fortalezas y debilidades del grupo, el nivel de identificación con los valores, la fortaleza de la misión y la visión, el clima en que se trabaja, entre otros aspectos. Las técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar la cultura pueden estar dirigidas hacia los directivos o el personal y deberían resultar en el conocimiento detallado de todos los procesos que ponen en funcionamiento a la empresa.

Por otro lado, Espinoza y García (2011), coincide con nuestros resultados, pues propone una definición muy completa que incorpora distintos niveles de análisis de la cultura: la cultura organizacional es el sistema que comprende los aspectos ideológicos tanto de los fundadores, directivos pasados y presentes como de los colaboradores de una entidad organizacional, las estructuras y roles sociales que en la misma se crean, y los artefactos construidos por los miembros de una organización para el desarrollo de sus tareas, que en su dinámica interacción producen significados que orientan las diversas formas de comportamiento en el contexto organizacional. También es oportuno recoger las ideas de Martin (2004), quien sostiene que, si bien es más simple definir la cultura en términos unificadores; es decir, mediante todo aquello que comparte la organización; esta abarca, además, todo tipo de manifestaciones entre los miembros, que incluyen desacuerdos, conflictos, ambigüedades, paradojas y contradicciones, lo cual coincide con nuestros resultados. Avelsson (2002), también tiene semejanzas con la investigación, pues

menciona que los elementos de la cultura organizacional deben ser interpretados en el contexto de los acontecimientos y las experiencias que dieron forma a las relaciones entre los grupos que constituyen la organización.

Por otro lado, la productividad depende del desempeño laboral; a todas las actividades y funciones que todos los trabajadores desarrollan en sus diferentes centros de trabajo donde laboran. Esto depende del tipo y nivel de conocimiento, habilidad, aptitud y características personales, estableciendo patrones para factores tales como la formación, la experiencia, la inteligencia, la personalidad y la fuerza física. Asimismo, la productividad siempre va unida a la satisfacción laboral, en donde el trabajador debe sentirse contento, sin ninguna presión, realizar el trabajo con agrado y ser reconocido por más pequeños que hayan sido sus logros. Así los trabajadores acerca de las fuentes de satisfacción, identificación como el sentido de realización, el reconocimiento, el desafío en el trabajo, la responsabilidad, el potencial progreso, la autonomía, la autoridad, un entorno laboral agradable, un horario conveniente y una planificación adecuada. También hay una relación íntima entre la cultura organizacional y la productividad y el progreso de las instituciones.

El hecho, el qué, es evidente; el cómo nos lleva a distinguir los componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico: apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer. El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas. El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación. Por otro lado, el esfuerzo de cada individuo está en función al valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo, como se vio en la teoría de la expectativa, en la parte dedicada a la motivación humana. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades

del individuo, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. De lo anteriormente mencionado, se puede confirmar nuestra hipótesis general: que la cultura organizacional influye directa y significativamente en la productividad. La evidencia empírica recolectada, junto con el respaldo de la literatura especializada, permite afirmar que el fortalecimiento de la cultura organizacional es una estrategia efectiva para mejorar la productividad laboral. Las organizaciones que invierten en desarrollar una cultura sólida, que valore la cooperación, la innovación, la competitividad y el bienestar de los colaboradores, pueden esperar mejoras significativas en el desempeño y la efectividad de su personal. Por lo tanto, se recomienda a los directivos de la universidad y de otras organizaciones similares que implementen políticas y prácticas orientadas a fortalecer la cultura organizacional, como parte de una estrategia integral para mejorar la productividad y el bienestar de los colaboradores.

Capítulo 6

Reflexiones finales sobre la relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral en el contexto universitario



Los hallazgos fundamentales y su significado para la comprensión del fenómeno organizacional

El proceso investigativo desarrollado a lo largo del presente estudio ha permitido obtener hallazgos significativos que contribuyen a la comprensión de la relación entre la cultura organizacional y la productividad de los colaboradores en el contexto de una universidad privada de Chimbote. De lo observado se evidencia que existe una correlación entre la cultura organizacional y productividad con un rho de Spearman de 0.447, lo que implica que la variable cultura organizacional y la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de 44.7% estableciéndose una correlación directa, dicha correlación es significativa porque el p valor tiene 0.013. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Este hallazgo resulta particularmente relevante porque confirma empíricamente que la cultura organizacional no es un elemento decorativo o secundario en la gestión universitaria, sino un factor determinante que condiciona el desempeño y la efectividad de los colaboradores.

La relación positiva y significativa encontrada entre ambas variables sugiere que las instituciones educativas que invierten en el fortalecimiento de su cultura organizacional pueden esperar mejoras tangibles en la productividad de su personal. La magnitud de la correlación, aunque moderada, indica que la cultura organizacional explica una proporción importante de la variación en la productividad, lo que subraya la importancia de considerar este factor en las estrategias de gestión de recursos humanos. La significancia estadística de la correlación ($p = 0.013$) proporciona una base sólida para afirmar que la relación observada no es producto del azar, sino que refleja una asociación real y consistente entre ambas variables. Este hallazgo es consistente con los resultados de investigaciones previas realizadas en contextos similares, como el es-

tudio de Macavilca (2018), quien concluyó que el comportamiento organizacional incide en la productividad de los trabajadores con un nivel de significancia de $p < 0.05$.

En cuanto al desempeño de la tarea, se evidencia que existe una correlación entre la variable cultura organizacional y el desempeño de la tarea de la variable productividad con un rho de Spearman de 0.544, lo que implica que la variable cultura organizacional y la dimensión desempeño de la tarea de la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de 54.4% estableciéndose una correlación directa, dicha correlación es significativa porque el p valor tiene 0.002. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación de 0.544, que es más alto que el de la correlación general, sugiere que la cultura organizacional tiene un impacto particularmente fuerte en el desempeño de la tarea, es decir, en la eficacia con la que los colaboradores realizan las actividades centrales de su puesto. Este hallazgo es consistente con la literatura especializada que sugiere que una cultura organizacional sólida, que fomenta la claridad de roles, la comunicación efectiva y el apoyo a los colaboradores, puede mejorar significativamente el desempeño en las tareas específicas.

La mayor magnitud de esta correlación en comparación con la correlación general indica que el impacto de la cultura organizacional se manifiesta de manera más directa y pronunciada en las actividades cotidianas y concretas que realizan los colaboradores, más que en aspectos más generales de la productividad. La significancia estadística de esta correlación ($p = 0.002$) proporciona una fuerte evidencia de que la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la tarea es robusta y confiable. Este hallazgo guarda relación con lo señalado por Calero (2018), quien ratificó la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral a través de sus dimensiones, incluyendo el trabajo en equipo y la comunicación organizacional.

Respecto al desempeño contextual, se evidencia que existe una correlación entre la variable cultura organizacional y el desempeño contextual de la variable productividad con un rho de Spearman de 0.564, lo que implica que la variable cultura organizacional y la dimensión desempeño contextual de la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de 56.4% estableciéndose una correlación directa, dicha correlación es significativa porque el p valor tiene 0.001.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación de 0.564 es el más alto de las tres dimensiones analizadas, lo que sugiere que la cultura organizacional tiene un impacto particularmente fuerte en el desempeño contextual, es decir, en las conductas que contribuyen al ambiente social y psicológico de la organización, como la cooperación, la ayuda a los compañeros y el compromiso con los valores institucionales. Este hallazgo resalta la importancia de una cultura organizacional positiva para fomentar comportamientos que van más allá de las tareas específicas del puesto y que contribuyen al bienestar y la cohesión de la organización en su conjunto. El desempeño contextual es fundamental para el funcionamiento efectivo de la organización, ya que facilita la colaboración, la comunicación y la cohesión entre los miembros del equipo. La significancia estadística de esta correlación ($p = 0.001$) indica que la relación observada es altamente confiable y no se debe al azar. Este hallazgo coincide con lo planteado por Werther (2014), quien menciona que la cultura se fortalece cuando sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo que resulta en una mayor productividad y un clima laboral de mejor calidad.

En relación con el comportamiento laboral contra productivo, se evidencia que existe una correlación entre la variable cultura organizacional y el comportamiento laboral contra productivo de la variable productividad con un rho de Spearman de 0.410, lo que implica que la

variable cultura organizacional y la dimensión comportamiento laboral contra productivo de la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de 41.0% estableciéndose una correlación directa, dicha correlación es significativa porque el p valor tiene 0.024. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación de 0.410, aunque es el más bajo de las tres dimensiones analizadas, sigue siendo significativo y sugiere que la cultura organizacional tiene un impacto en la reducción de los comportamientos contra productivos. Una cultura organizacional positiva, que fomenta valores como la integridad, el respeto y la responsabilidad, puede contribuir a reducir comportamientos como el ausentismo, la deshonestidad y los conflictos interpersonales.

La correlación positiva indica que a medida que la cultura organizacional mejora, los comportamientos contra productivos tienden a disminuir. La magnitud moderada de la correlación sugiere que, aunque la cultura organizacional es un factor importante en la reducción de estos comportamientos, también influyen otros factores, como las características individuales de los colaboradores y las condiciones laborales. La significancia estadística de esta correlación ($p = 0.024$) proporciona evidencia de que la relación observada es confiable y no se debe al azar. Este hallazgo es consistente con lo señalado por Vásquez (2016), quien menciona que la cultura organizacional debe ser compartida por todos los miembros de la empresa, ya que si algún área comete un error, este afecta a la empresa y limita el logro de objetivos. Asimismo, guarda relación con lo planteado por Espinoza y García (2011), quienes proponen una definición de cultura organizacional que incorpora distintos niveles de análisis y reconoce la complejidad de las interacciones en el contexto organizacional.

Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la mejora de la productividad

A partir de los hallazgos obtenidos y de las reflexiones derivadas del análisis, emergen un conjunto de orientaciones estratégicas dirigidas a fortalecer la cultura organizacional y mejorar la productividad en el contexto de la universidad privada de Chimbote. La variable cultura organizacional y la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de 44.7% estableciéndose una correlación directa por lo que se recomienda a la entidad que debe darle la importancia requerida para mejorar la cultura organizacional y mejorar la productividad del personal y orientarlas al trabajo en equipo, lograr innovar y por ende capacitar al personal de tal manera que la correlación pueda incrementarse a un nivel mayor. Esta recomendación se fundamenta en la evidencia de que el fortalecimiento de la cultura organizacional puede generar mejoras significativas en la productividad, y que la inversión en este ámbito puede tener un retorno tangible en términos de desempeño y efectividad organizacional. La orientación al trabajo en equipo es particularmente importante, ya que los resultados mostraron que la dimensión de culturas orientadas al equipo tiene un nivel medianamente bajo, lo que indica la necesidad de fortalecer la cooperación, las relaciones interpersonales y la comunicación entre los colaboradores. La innovación también es un aspecto clave, ya que la dimensión de culturas innovadoras mostró niveles bajos, lo que sugiere que la organización necesita ser más flexible, adaptarse a los cambios y apoyar la creatividad de sus colaboradores. La capacitación del personal es fundamental para desarrollar las habilidades y competencias necesarias para trabajar en equipo y para innovar en los procesos de trabajo.

La variable cultura organizacional y el desempeño de la tarea de la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de

54.4% estableciéndose una correlación directa por lo que se recomienda a la entidad que debe mejorar la organización, coordinación y siempre estar innovando para mejorar la cultura organizacional y el desempeño de la tarea en los colaboradores de tal manera que la correlación pueda incrementarse a un nivel mayor. Esta recomendación se basa en la evidencia de que la cultura organizacional tiene un impacto particularmente fuerte en el desempeño de la tarea, y que la mejora en la organización y coordinación de las tareas puede contribuir significativamente a mejorar la productividad.

La organización de las tareas implica la definición clara de roles y responsabilidades, la optimización de los procesos y la asignación eficiente de los recursos. La coordinación entre los diferentes colaboradores y áreas es esencial para asegurar que los esfuerzos estén alineados y que no haya duplicación de esfuerzos o conflictos. La innovación en el desempeño de la tarea puede implicar la adopción de nuevas tecnologías, la implementación de métodos de trabajo más eficientes o la mejora de los procesos existentes. La organización debe implementar políticas y prácticas que fomenten la organización, la coordinación y la innovación en el desempeño de las tareas, como la definición de indicadores de desempeño, la implementación de sistemas de gestión de calidad y la promoción de una cultura de mejora continua.

La variable cultura organizacional y el desempeño contextual de la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de 56.4% estableciéndose una correlación directa por lo que se recomienda a la entidad que debe mejorar el soporte personal a los colaboradores así como mejorar el soporte organizacional, asimismo fomentar la iniciativa y concientizar al personal de colaboradores y de esta manera mejorar la cultura organizacional y el desempeño contextual de tal manera que la correlación pueda incrementarse a un nivel mayor. Esta recomendación se fundamenta en la evidencia de que la cultura organizacional tiene

un impacto particularmente fuerte en el desempeño contextual, y que el fortalecimiento del soporte personal y organizacional puede contribuir significativamente a mejorar la productividad. El soporte personal se refiere al apoyo que los colaboradores reciben de sus compañeros y supervisores, incluyendo el reconocimiento, la retroalimentación y la asistencia en la resolución de problemas.

El soporte organizacional se refiere al apoyo que la organización proporciona a sus colaboradores, como recursos, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional. El fomento de la iniciativa implica empoderar a los colaboradores para que tomen decisiones y actúen de manera autónoma en la búsqueda de soluciones a los problemas organizacionales. La concientización del personal implica desarrollar un sentido de responsabilidad y compromiso con la calidad del trabajo y con los objetivos de la organización. La organización debe implementar estrategias para mejorar el soporte personal y organizacional, fomentar la iniciativa y concientizar al personal, como programas de mentoría, sistemas de reconocimiento y recompensa, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y de apoyo.

La variable cultura organizacional y el comportamiento laboral contra productivo de la variable productividad tiene una correlación positiva moderada de 41.0% estableciéndose una correlación directa por lo que se recomienda a la entidad que debe minimizar o eliminar la creación de caos y la comunicación negativa para mejorar la cultura organizacional y el comportamiento laboral de los colaboradores de tal manera que la correlación pueda incrementarse a un nivel mayor. Esta recomendación se basa en la evidencia de que los comportamientos contra productivos, como la creación de caos y la comunicación negativa, tienen un impacto negativo en la productividad y el bienestar de la organización. La minimización de la creación de caos implica la implementación de procesos y procedimientos claros que reduzcan la confu-

sión y la desorganización en el ambiente de trabajo. La eliminación de la comunicación negativa implica fomentar una comunicación abierta, respetuosa y constructiva entre los colaboradores, y abordar de manera efectiva los conflictos y las situaciones de tensión. La organización debe implementar políticas claras de comportamiento, fomentar una comunicación abierta y respetuosa, y proporcionar a los colaboradores las herramientas y el apoyo necesarios para manejar el estrés y los conflictos de manera constructiva. La implementación de estas recomendaciones requerirá un esfuerzo sostenido y coordinado por parte de los directivos y de todos los colaboradores de la organización, pero los beneficios potenciales en términos de mejora de la cultura organizacional y la productividad justifican plenamente la inversión de tiempo y recursos.

Propuesta de programa de actividades para el fortalecimiento de la cultura organizacional

El programa de actividades propuesto para mejorar la cultura organizacional de la universidad privada tiene como propósito implementar de manera óptima diferentes actividades y acciones con el objetivo de mejorar la cultura organizacional, teniendo como fin el de ofrecer a los colaboradores un ambiente de trabajo deseable y que vaya de la mano con sus expectativas y necesidades. Este plan involucra a todo el colaborador del área administrativa de la universidad. La implementación del programa requiere una estructura organizativa clara, con responsabilidades definidas para cada una de las actividades planificadas.

Figura 9.

Gerente
Autorizar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades establecidas en esta propuesta.
Jefes de área:
Identificar falencias o fallas presentes en el proceso y reportarlas al área y gestionar las oportunidades de mejora.
Coordinar la ejecución de las diferentes actividades propuestas en la propuesta.
Personal
Cumplir con las actividades establecidas en esta propuesta.

Nota: Ramos Flores (2022).

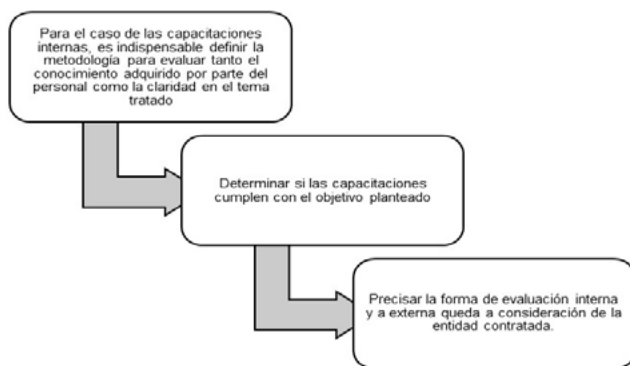
La primera etapa del programa se centra en la difusión de principios, valores y normatividad. Es importante comunicar a los colaboradores la normatividad, principios y valores los cuales son de cumplimiento obligatorio y se espera que el personal los cumpla en beneficio de ellos y de la universidad. La entidad debe realizar cambios en la normatividad, la cual debe ser flexible y tomando en cuenta las sugerencias del personal. Esta etapa es fundamental para asegurar que todos los colaboradores comprendan las expectativas de la organización y se sientan parte de ella. La difusión efectiva de los principios y valores organizacionales contribuye a la identificación de los colaboradores con la institución y a la alineación de sus comportamientos con los objetivos estratégicos de la universidad.

La segunda etapa se refiere a la identificación de necesidades de capacitación. Se debe identificar las necesidades de capacitación que requiere el personal y luego informar al área de RR.HH., con el objetivo de incluirlo en el presupuesto y definir el cronograma. Esta capacitación se debe dar mayormente por la adquisición de nuevas tecnologías y se debe capacitar a todo el personal para mejorar su rendimiento. La identifica-

ción precisa de las necesidades de capacitación permite a la organización invertir recursos de manera eficiente en el desarrollo de las habilidades y competencias que son realmente necesarias para mejorar el desempeño y la productividad. La capacitación debe ser continua y adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales.

La tercera etapa es la evaluación de resultados de capacitación. La evaluación de la capacitación se dará en dos formas: si es interna se hará en la misma institución; en el otro caso, si es externa, la evaluación es por parte de la empresa contratada, la cual informará a la entidad los resultados de manera individual. La evaluación de los resultados de la capacitación es esencial para determinar la efectividad de las inversiones realizadas en formación y para identificar áreas de mejora en los programas de capacitación.

Figura 10.



Nota: Ramos Flores (2022).

La cuarta etapa se refiere a las estrategias de comunicación. Se debe determinar los medios de comunicación interna, de tal manera

que todo el personal esté informado. Se debe crear cuentas personales de los colaboradores en correos de la entidad (corporativos), asimismo crear cuentas de WhatsApp y agruparlos para que de esta manera todos tengan acceso a los comunicados. Una comunicación interna efectiva es fundamental para garantizar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos de la organización y que se sientan informados y valorados.

Figura 11. Dimensión tipo de comunicación



Nota: Ramos Flores (2022).

Finalmente, se debe establecer el proceso de verificación y seguimiento que permita conocer los resultados de la propuesta. El monitoreo continuo de la implementación del programa y la evaluación de sus resultados permiten realizar ajustes y mejoras a lo largo del tiempo, asegurando que el programa sea efectivo y que contribuya al logro de los objetivos de mejora de la cultura organizacional y la productividad.

Figura 12. Cronograma de actividades

Actividad	Semanas					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Definir propósitos, alcance y responsabilidades						
Difusión de principios, valores y normatividad						
Identificación de necesidades de capacitación						
Evaluación de resultados de capacitación						
Estrategias de comunicación						
Verificación y Seguimiento						

Nota: Ramos Flores (2022).

El cronograma de actividades proporciona una hoja de ruta para la implementación ordenada y sistemática de las diferentes etapas del programa, asegurando que cada actividad se realice en el momento adecuado y que los recursos necesarios estén disponibles. La implementación de este programa, junto con la adopción de las recomendaciones estratégicas planteadas, permitirá a la universidad fortalecer su cultura organizacional, mejorar la productividad de sus colaboradores y, en última instancia, consolidar su posición como una institución educativa de calidad que valora y desarrolla a su capital humano.

Referencias

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 79-100.
- Aguilar, R. (2011). *Cultura organizacional, tendencias. Etcetera*. <https://n9.cl/7nd1w4>
- Arbaiza, A. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Cengage Learning Editores.
- Baquer, A. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta*. Ediciones Díaz de Santos.
- Barta, P. (2002). Productivity leap shows potential of U.S. economy, rise at 8.6% pace, positive for profits, doesn't bode very well for employment. *The Wall Street Journal*, 13.
- Bolino, M. C. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: the Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress and Work-Family-Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191-1205.
- Calero, F. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí—Ecuador*. UNMSM.
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Revista Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Cequea, M., & Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 116-137.
- Charles, W. L. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9na ed., p. 86).

- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Clawson, J. G. (2008). *Level three leadership getting below the Surface*. Prentice-Hall.
- Cújar, A. C., Ramos, C. D., Hernández, H. E., & López, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82.
- Del Valle Morales Rangel, M. (2020). Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. *Tendencias*, XI, 21-36. <https://doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.1>
- DeSouza, A. (1998). *Cultura organizacional*. El prisma. Portal para investigadores y profesionales. <https://n9.cl/g5hc6>
- Díaz, J. (2013, 26 de abril). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? Emprendices. <https://n9.cl/bq3pkj>
- Díaz, N. (2009). Ranking Financiero: Herramienta financiera para medir la productividad de las empresas de comercialización de energía eléctrica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 13-34.

- Díaz, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social*, (29), 80-97.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Shuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza, M., & García, J. (2011). La cultura organizacional y su estudio. En *Las organizaciones y su entorno* (pp. 313-348). Fundación para la Educación Superior Internacional.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario.
- Fernández, R. (2015). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Club Universitario. <https://n9.cl/ey8dm>
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Universidad Rafael Landívar.
- Ger, N. (2019). *Caracterización de la Gestión de Talento Humano de los centros de formación de idioma inglés*. UTA.
- Giménez, J., Jiménez, D., & Martínez, M. (2014). Quality management: The importance of organizational culture for the development of intangible variables. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 115-126.
- Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*, 17(6), 736-747.
- Griffin, R. W. (2005). Bad Behavior in Organizations: A Review and Typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana Editores.
- Higuita, J. (2012). *Seminario Internacional: Medición del clima y modelos de cultura organizacional*.
- Ibáñez, P. (2015, 27 de febrero 27). Liderazgo como base del comportamiento organizacional. *La República*. <https://n9.cl/e5g1se>
- Ilies, R. (2006). The Interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49(3), 561-575.
- Jaimes, S., & Osorio, A. (2009). *La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Kroll, K. M. (2008). Absence-Minded. *CFO Human Capital*, 12-14.
- Llanos, M. (2018). The Organizational Culture, the main driver of the Quality in Higher Education Institutions: case of the Ecuadorian University. *Revista Espacios*, 39(23).
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. Cengage Learning Editores.
- Macavilca, E. (2018). *Comportamiento organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Lima—2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Manpower. (2007). *La movilidad del talento en América Latina*.
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Ediciones Díaz de Santos.

- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584.
- May, D. R. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Medina, J. (2010). Modelo Integral de productividad, Aspectos importantes para su implementación. *Escuela de Administración y Negocios*, (69), 110-109.
- Mejía, T. (2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Mendenhall, W., Beaver, B. M., & Beaver, R. J. (2010). *Introducción a la Probabilidad y Estadística*. Cengage Learning Editores.
- Miras, M., Solé, I., & Castells, N. (2013). Creencias sobre lectura y escritura, producción de síntesis escritas y resultados de aprendizaje. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18(57), 437-559.
- Motowidlo, S. (2003). *Handbook of psychology*. Wiley.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*.
- Robbins, S. P. (2013a). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2013b). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

- Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82), 179-200.
- Rucci, A. J. (1998). The employee customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 83-97.
- Santamaría, F. (2021). *Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la satisfacción laboral en las empresas medianas en Lima metropolitana*. USIL.
- Sarmiento, S. (2018, 19 de mayo). Cepal advierte sobre perspectivas económicas de la región. *El Colombiano*. <https://n9.cl/oxhvg>
- Shuttleworth, M. (2008). *Diseño de Investigación Descriptiva*. Explorable. <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Stokes, B. (2010). Is there a future for “Made in America”? *The Atlantic*.
- Valle, R. (2016). Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica. *Intangible Capital*, 12(2), 619-641.
- Vásquez, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Unilibre Cali*, 12(1), 66-80.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press



ISBN: 978-9942-594-85-3



9 789942 594853