

**Cultura organizacional y su influencia en el clima organizacional en la  
universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2015**

**Organizational culture and its influence on the organizational climate at the José  
Faustino Sánchez Carrión National University - 2015**

Cristina Johanna Toledo Toledo

**RESUMEN**

**Objetivo:** Analizar la Cultura Organizacional y su influencia en el Clima laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. **Materiales y Métodos:** El estudio del tipo de investigación a utilizarse según la finalidad es de tipo descriptiva, básica, aplicada y casuística, debido a que se apoyará primeramente en el contexto teórico para luego establecer la correlación frente al problema. El diseño de investigación utilizado fue el de no experimental, de corte transversal, que nos permitirá determinar las características del problema sin alterarlas o cambiarlas. Para la medición de las variables se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos nombrados. **Resultados:** Respecto a la variable Cultura Organizacional, el primer indicador, normas, la institución cuenta con normas definidas que permite claridad en la labor que realiza los trabajadores diariamente, el 33% respondió estar de acuerdo y sólo el 9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo. En el segundo indicador, valores, con respecto a la pregunta observa Ud. en la entidad que existe demostración de respeto entre compañeros de trabajo y sus jefes, el 29% respondió estar en desacuerdo acuerdo y sólo el 10 % de los encuestados están totalmente en desacuerdo. Y según el tercer indicador, identificación, con respecto a la pregunta con frecuencia los trabajadores participan en las efemérides que celebra la entidad, el 33% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo acuerdo y sólo el 9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo.

Y con respecto de la variable independiente Clima Organizacional, el primer indicador, ambiente de trabajo, con respecto a la pregunta el lugar donde labora cuenta con el equipamiento necesario para cumplir con las actividades que desarrolla a diario, el 36%

respondió estar de acuerdo y sólo el 9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo. El segundo indicador, Comunicación interna, con respecto a la pregunta la información entre las dependencias de la organización se utiliza con mayor frecuencia la escritura como medio, el 37% respondió estar de en desacuerdo. Y según el tercer indicador, satisfacción laboral, con respecto a la pregunta se siente satisfecho con las condiciones de trabajo que recibe en la entidad, el 31% respondió estar de acuerdo.

**Palabra claves:** Cultura Organizacional, Clima Organizacional.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en el Perú requiere un análisis de contenido, por cuanto existen sectores como los gestores en la universidad observándose que pocas veces toman en cuenta esta variable importante de la gestión universitaria a la hora de tomar decisiones, sobre la marcha interna de la universidad.

La universidad, muchas veces, enfrenta críticas por parte de la sociedad a la que sirve. Acusado de ser una institución que repasa conocimientos y además de eso se están convirtiendo en órganos corporativos y burocráticos. Por esta razón, la universidad precisa adecuarse a los cambios para crear nuevos paradigmas institucionales, direccionando sus objetivos a las necesidades societarias emanadas de un contexto veloz e imprevisible de transformaciones globales.

Uno de los factores críticos de la gestión universitaria puede tener origen en la falta de estudios del clima organizacional, por cuanto conocerla facilitaría identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de la organización tienen sobre ella.

Las opiniones y percepciones recolectadas en el estudio de la gestión universitaria, clima y cultura permitirán a los dirigentes universitarios entender mejor el comportamiento de sus trabajadores. Un diagnóstico de las dimensiones expuestas contribuiría para implantar acciones de mejoría, minimizaría conflictos y prevería resistencias al cambio.

Se trata de una importante herramienta de analizar, el ambiente interno a partir del levantamiento de necesidades, mapeando aspectos críticos relativos al momento motivacional de los trabajadores.

Por lo expuesto, las universidades públicas y privadas del país, necesitan propuestas teóricas, nuevos conceptos, así como nuevos paradigmas administrativos como es la gestión, clima y comportamiento organizacional, cuáles son sus interrelaciones con la satisfacción, el desempeño del trabajo y especialmente con la gestión, conocerlo significará trabajar con eficiencia, eficacia y productividad de tal forma que estarían en condiciones de plasmar sus objetivos y metas universitarias.

## **II. MATERIAL Y MÉTODOS**

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal, que nos permitió determinar las características del problema sin alterarlas o cambiarlas. El tipo de investigación que se utilizó según la finalidad es de tipo descriptiva, básica, aplicada y casuística, debido a que se apoyó primeramente en el contexto teórico para luego establecerla correlación frente al problema.

Para la medición de las variables se utilizó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos nombrados en donde se investigó si los indicadores de la variable dependiente tienen relación con las dimensiones de la variable independiente.

Para el análisis de datos se ha utilizado el software estadístico SPSS en su versión 19.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Está conformada por 273 trabajadores administrativos nombrados y en la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple porque cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado para integrar la muestra está constituida por 160 trabajadores administrativos nombrados de ambos sexos.

## **III. RESULTADOS**

Presentamos algunos resultados obtenidos en base al análisis de la encuesta aplicada:

En primer lugar, muestro los resultados de la investigación según variables estudiadas a partir de la aplicación de los instrumentos a la población investigada.

### A. NORMAS DEFINIDAS QUE PERMITEN CLARIDAD EN LA LABOR DEL TRABAJADOR

Es decir, las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en esta casa de estudios. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas. A veces, son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

**Tabla 1: Frecuencia de Normas Definidas que Permiten Claridad en la Labor del Trabajador**

<b>La institución cuenta con normas definidas que permite claridad en la labor que realiza los trabajadores diariamente.</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	40	25
De acuerdo	53	33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	16
En desacuerdo	27	17
Totalmente en desacuerdo	15	9
Total	160	100

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 2 se aprecia la preferencia de los encuestados con respecto a la pregunta la institución cuenta con normas definidas que permite claridad en la labor que realiza los trabajadores diariamente, el 33% respondió estar de acuerdo y sólo el 9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo.

### B. EXISTE DEMOSTRACIÓN DE VALORES COMO EL RESPETO ENTRE LOS TRABAJADORES Y SUS JEFES

Se espera que las personas que tienen valores positivos son personas de calidad y son capaces de producir bienes y servicios de calidad (A. Loli, 2005).

Es por ello que en la universidad es clave que este tipo de hechos se demuestre entre los miembros de cada dependencia y según jerarquía.

**Tabla 2: Frecuencia de Demostración de Valores como el Respeto entre los Trabajadores y Sus Jefes**

<b>Observa Ud. en la entidad que existe demostración de respeto entre compañeros de trabajo y sus jefes.</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	32	20
De acuerdo	36	23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	18
En desacuerdo	46	29
Totalmente en desacuerdo	17	10
Total	160	100

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 3 se aprecia la preferencia de los encuestados con respecto a la pregunta observa Ud. en la entidad que existe demostración de respeto entre compañeros de trabajo y sus jefes, el 29% respondió estar en desacuerdo acuerdo y sólo el 10 % de los encuestados están totalmente en desacuerdo.

### **C. IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES AL PARTICIPAR CON FRECUENCIA EN LAS EFEMÉRIDES DE LA ENTIDAD**

Morales y Topa (2006), citando a Ashforth y Mael afirman “que la identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables”.

**Tabla 3: Frecuencia Identificación de los Trabajadores al Participar con Frecuencia en las Efemérides que Celebra la Entidad**

<b>Con frecuencia los trabajadores participan en las efemérides que celebra la entidad.</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	25	16
De acuerdo	35	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	33
En desacuerdo	32	20
Totalmente en desacuerdo	16	9
Total	160	100

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 4 se aprecia la preferencia de los encuestados con respecto a la pregunta con frecuencia los trabajadores participan en las efemérides que celebra la entidad, el 33% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo acuerdo y sólo el 9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo.

#### **D. AMBIENTE DE TRABAJO CUENTA CON EL EQUIPAMIENTO PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES DIARIAS**

La organización debe adaptarse a los cambios que se presenten en el ambiente de trabajo para poder sobrevivir, entonces es significativo tener en cuenta las dimensiones del ambiente organizacional.

**Tabla 4: Frecuencia Ambiente de Trabajo Cuenta con el Equipamiento necesario para las Actividades Diarias**

<b>El lugar donde labora cuenta con el equipamiento necesario para cumplir con las actividades que desarrolla a diario.</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	36	23
De acuerdo	58	36
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	18

En desacuerdo	22	14
Totalmente en desacuerdo	15	9
Total	160	100

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 5 se aprecia la preferencia de los encuestados con respecto a la pregunta el lugar donde labora cuenta con el equipamiento necesario para cumplir con las actividades que desarrolla a diario, el 36% respondió estar de acuerdo y sólo el 9% de los encuestados están totalmente en desacuerdo.

#### **E. COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LAS DEPENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Como afirma Sánchez (2005), la comunicación interna en las universidades tendría que dar a conocer y hacer comprender la situación de la organización, lograr el compromiso de todos sus miembros y facilitar la participación.

**Tabla 5: Frecuencia la Información entre las Dependencias Utilizan la Escritura como medio.**

<b>La información entre las dependencias de la organización se utiliza con mayor frecuencia la escritura como medio.</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	22	14
De acuerdo	24	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	18
En desacuerdo	59	37
Totalmente en desacuerdo	26	16
Total	160	100

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 6 se aprecia la preferencia de los encuestados con respecto a la pregunta la información entre las dependencias de la organización se utiliza con mayor frecuencia la escritura como medio, el 37% respondió estar de en desacuerdo.

## F. SATISFACCIÓN LABORAL CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO QUE RECIBE EN LA ENTIDAD.

En esta casa de estudios la satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación (Blum y Naylor, 1988); es una consecuencia entre la contribución que realiza el trabajador y su expectativa en el entorno laboral.

**Tabla 6: Frecuencia Satisfacción Laboral con las Condiciones de Trabajo que Reciben en la Entidad.**

Se siente satisfecho con las condiciones de trabajo que recibe en la entidad	Total	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	14
De acuerdo	49	31
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	24
En desacuerdo	34	21
Totalmente en desacuerdo	16	10
Total	65	100

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 7 se aprecia la preferencia de los encuestados con respecto a la pregunta se siente satisfecho con las condiciones de trabajo que recibe en la entidad, el 31% respondió estar de acuerdo.

## IV. DISCUSIÓN

Al realizar el proceso de prueba de hipótesis, tanto de las específicas como de la general, se ha determinado la influencia entre cada uno de los indicadores de la



variable independiente (V1) Cultura Organizacional y la variable dependiente (v2), Clima Organizacional.

Los resultados obtenidos son de trascendente importancia puesto que nos proporcionó las bases informativas necesarias para poder plantear las alternativas de solución al problema de investigación que ha sido la razón de mi trabajo de tesis. Alternativas que están directamente relacionados con un mejoramiento de la Cultura Organizacional para que se traduzca en un apropiado Clima Organizacional.

Esto significa que en la HIPÓTESIS GENERAL la Cultura Organizacional influye en el Clima Organizacional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2015.

Después de revisar abundante bibliografía y de dialogar con diferentes especialistas sobre la materia, puedo manifestar que no creemos en la existencia de una fórmula ni una estrategia única para mejorar la cultura y el clima organizacional pues la cultura puede ser un bien o una obligación, puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio Organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es muy importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

Igualmente se ha determinado la relación de las HIPÓTESIS ESPECÍFICAS en los siguientes términos:

LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA, presenta una significancia de  $p=0,007$  muestra que es menor a  $\alpha = 0,050$ , tal como se observa en la respectiva tabla, lo que permite señalar que la relación es significativa. Esta relación significa que las normas influye en el ambiente de trabajo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2015.

La institución cuenta con normas definidas que de una u otra forma permiten claridad y por ende influye en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de

controlarlas externamente, percibiéndose un ambiente de trabajo satisfactorio y propicio para el colaborador.

Es así como la Universidad Nacional, para cumplir cada una de las funciones que le han sido encomendadas por el Ministerio de Educación, se ve constantemente en la necesidad de contratar personal profesional y administrativo a fin de satisfacer las exigencias propias de la organización.

Todo el personal contratado, no importa la categoría de éste, debe cumplir una serie de trámites para lograr su participación en la organización estos últimos son establecidos por la Ley de Carrera Administrativa; una vez concluidos se realiza un período de inducción. Según Chiavenato (1994) Inducción, es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la organización en la que ingresa. Asimismo plantea el autor que el nuevo trabajador debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la institución y los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de su función.

LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA, presenta una significancia de  $p=0,004$  muestra que es menor a  $\alpha=0,050$ , tal como se observa en la respectiva tabla, lo que permite señalar que la relación es significativa. Esta relación significa que los valores influyen en la comunicación interna de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2015.

En esta parte de los resultados descubrimos que realmente el servicio que la institución ofrece carece de demostración de respeto entre compañeros de trabajo y sus jefes, por ejemplo lo que podemos rescatar de las manifestaciones de algunos colaboradores es que la comunicación interna en general no es muy bueno, recordemos que son los administrativos los que afirmaron que existía un hecho que si les causaba malestar con respecto a su trabajo, lo que colabora a esta falta de eficacia en el desenvolvimiento del clima organizacional, demostrando que la política administrativa y las estrategias que se están aplicando no son las más apropiadas y que existe no de forma total una falta de acercamiento entre dependencias para no utilizar con frecuencia la escritura como medio.

LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA, presenta una significancia de  $p=0,006$  muestra que es menor a  $\alpha = 0,050$ , tal como se observa en la respectiva tabla, lo que permite señalar que la relación es significativa. Esta relación significa que la identificación influye en la satisfacción laboral de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2015.

Según la Teoría de las necesidades de McClelland, la Necesidad de poder (nPod), Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. Podemos comprobar como la identificación de los trabajadores influye bastante en el clima organizacional, y como este clima se refleja en el servicio que se brinda al público externo, ya que una identificación bien definida en tu institución hará sentirse parte de ella logrando que los trabajadores sientan satisfacción laboral.

Finalmente apreciamos como una cultura debilitada por la falta de interés de sus directivos y por la carencia de normas y valores definidos e integradores, origina subculturas y a la vez comportamientos de los trabajadores que se manifiestan oponiéndose en diferentes oportunidades al cambio.

Por ello debemos saber cómo introducir los cambios para que las personas se adapten mejor y más pronto a ellos y como capacitar a nuestra gente para que esté preparada para las demandas del ambiente tan acelerado que nos ha tocado vivir.

En una organización, compañía, empresa o institución rediseñada los trabajadores deben tener creencias como las siguientes:

- Los clientes pagan nuestros sueldos: debo hacer lo que se necesite para complacerlos.
- Todo oficio en esta compañía es esencial: el mío es muy importante.
- La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos.
- Pertenezco a un equipo o fracasamos o nos salvamos juntos.

Además, recordar que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos

organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## V. CONCLUSIONES

- ✓ **PRIMERO:** De acuerdo con los resultados obtenidos, la cultura organizacional influye en el clima organizacional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - 2015, debido a que el valor  $p$  del Chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ( $p=0.000<0.05$ ). Por ello se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.
- ✓ **SEGUNDO:** Según resultados Las normas influye en el ambiente de trabajo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2015, debido a que el valor  $p$  del Chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ( $p=0.000<0.05$ ). Una vez que las normas son establecidas y aceptadas permitirá claridad en la labor y por ende influye en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente, percibiéndose un ambiente de trabajo satisfactorio y propicio para el colaborador.
- ✓ **TERCERO:** De acuerdo con los resultados obtenidos los valores influyen en la comunicación interna de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2015, debido a que el valor  $p$  del Chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ( $p=0.000<0.05$ ). Ya que los valores adquiridos por los miembros de una organización determinará niveles alcanzados, en la medida

que las personas tienen valores positivos son personas de calidad y son capaces de producir bienes y servicios de calidad, entonces facilitará la participación mediante una comunicación interna que da a conocer y hacer comprender la situación de la organización, logrando el compromiso de todos sus miembros.

- ✓ **CUARTO:** Según resultados obtenidos la identificación influye en la satisfacción laboral de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2015, debido a que el valor  $p$  del Chi-cuadrado es menor a la prueba de significancia ( $p=0.000<0.05$ ). El desarrollo de una identificación bien definida en tu institución hará sentirse parte de ella logrando que los trabajadores sientan satisfacción laboral y estén motivados al realizar sus tareas en su puesto de trabajo y que juntos de la mano puedan cumplir con los objetivos establecidos por la misma. Que exista una buena identidad entre la organización y sus colaboradores hará que se establezcan buenos canales de comunicación que apoyarán a que el trabajador se desempeñe de forma adecuada y correcta.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

### 4.1 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1. Alemán, M. (1991). *Relaciones Públicas*. Lima, Perú: Más Comunicación.
2. Alvarez, S. (2001). *La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la eficacia del Intituto de Oftalmología*. Lima.
3. Arribas, A. (2000). "La Importancia de la información interna en la empresa". *Comunicación Social*, N° 27.
4. Brunet, R. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
5. Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc. Graw - Hill, México.
6. Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Mac Graw - Hill: Interamerica, S.A.

7. Davis, K. N. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10ma ed.). México: Mc Graw - Hill.
8. En de Salas, I. F. (s.f.). *La Uniersidad en la Comunicación, la comunicación en la universidad*. Madrid: Colección Comunicación.
9. Flores de Gortari, S. O. (1991). *Hacia una comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
10. Flores García, R. (s.f.). "Entiendo la Cultura". *Separata*.
11. Herranz, E. (2009). " La Comunicación interna en la Universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos". *Revista Latina de Comunicación Social*, pp. 262-74.
12. Resolución de Presidencia Ejecutiva, D.-2.-S. (2014). "*Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*". Lima.
13. Sánchez, M. (2005). "*Comunicación interna en la Universidad: El reto de conseguir la participación de los universitarios*".

#### 4.2 FUENTES ELECTRÓNICAS

1. Alvarez Valverde, S. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001. (Tesis de Pregrado).  
  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap5.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap5.htm)
2. Desarrollo Organizacional (2008), blog consultado en Julio del 2010 en:  
  
<http://grupo15rh.blogspot.com/2008/11/como-bien-sabemos-todo-gira-en-torno-al.html>
3. Desarrollo organizacional (2008), blog consultado en Julio del 2010 en  
  
<http://desarrolloorganizacional-iutval.blogspot.com/2008/06/desarrollo-organizacional-postgrado.html>



4. Portafolio digital (2010) Cultura Organizacional, blog consultado en Julio del 2010 en:

<http://portafoliodigitalrelacioneslaborales.bligoo.cl/content/view/804808/Cultura-Organizacional.html#content-to>

5. Perez, J. "El Clima Laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote". Universidad San Pedro. Chimbote, 2010. (Tesis Doctoral)
6. Morocho Cáceres, A. Cultura Organizacional y Autopercepción del desempeño docente en la Instituciones Educativas del Nivel Primaria Red N° 7 Callao. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, 2012. (Tesis Magistral)
7. Reyes Córdova, M. "Relación entre identificación laboral y desempeño laboral en un grupo de Trabajadores del área operativa de una Empresa de abarrotés". Campus Central Guatemala de la Asunción, Enero del 2014 (Tesis Magistral).  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Reyes-Maria.pdf>
8. Samperio Le vinsón, C. Gestión y Administración a partir de las nuevas tecnologías, Unidad 2: La Cultura Organizacional. Sistema de Unidad Virtual.
9. Sánchez Soto, J. "Influencia de la Gestión Universitaria en el clima organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades". Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, 2005. (Tesis Magistral).
10. Tamayo Saborit, Traba Ravelo. "Modelo teórico de clima organizacional" en Contribuciones a la Economía, noviembre 2010.