



Recepción: 19 / 04 / 2018

Aceptación: 12 / 06 / 2018

Publicación: 02 / 07 / 2018



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de Investigación

## **La cultura organizacional como factor determinante de la eficacia del personal administrativo de la facultad jurídica, social y administrativa de la Universidad Nacional de Loja**

*Organizational culture as a determining factor in the effectiveness of the administrative staff of the legal, social and administrative faculty of the National University of Loja*

*Cultura organizacional como fator determinante na efetividade do corpo administrativo da faculdade legal, social e administrativa da Universidade Nacional de Loja*

Manuel E. Pasaca-Mora <sup>I</sup>  
[manuel.pasaca@unl.edu.ec](mailto:manuel.pasaca@unl.edu.ec)

Ney Alfredo Gallardo <sup>II</sup>  
[ney.gallardo@unl.edu.ec](mailto:ney.gallardo@unl.edu.ec)

Rocío del C. Toral-Tinitana <sup>III</sup>  
[rocio.toral@unl.edu.ec](mailto:rocio.toral@unl.edu.ec)

Carmen Cevallos-Cueva <sup>IV</sup>  
[carmen.cevallos@unl.edu.ec](mailto:carmen.cevallos@unl.edu.ec)

Correspondencia: [manuel.pasaca@unl.edu.ec](mailto:manuel.pasaca@unl.edu.ec)

<sup>I</sup> Magíster en Docencia Universitaria en el Sistema Modular, Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Docente Titular Principal de la Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.

<sup>II</sup> Magíster en Docencia Universitaria en el Sistema Modular, Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Docente Titular Principal de la Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.

<sup>III</sup> Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Magister en Administración de Empresas, Licenciada en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Docente Titular Principal de la Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.

<sup>IV</sup> Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Magister en Administración de Empresas, Diplomado Superior en Planificación de Desarrollo Local, Diploma Superior en Gestión del Talento Humano, Licenciada en Administración de Empresas, Ingeniera Comercial, Docente Titular Principal de la Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador.

## Resumen

Este trabajo busca demostrar la relación entre las variables cultura organizacional y la eficacia laboral del personal de la Facultad Jurídica Social y Administrativa (FJSA) de la Universidad Nacional de Loja (UNL). Se trabajó con una población de 86 administrativos, se aplicó un cuestionario en escala de Likert evaluados en su confiabilidad, mediante el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyo valor es de 0.997 para la cultura organizacional y de 0.995 para la eficacia. Los resultados indican que la percepción del personal por las dimensiones de la Cultura Organizacional; identidad, énfasis de grupo, perfil, integración, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y perfil de los medios, no es favorable, se tiene un promedio cercano a 3.0 lo que indica una cultura organizacional poco favorable. Los aspectos más desfavorables son recompensa y la tolerancia al conflicto cuyo promedio es 2.65. En general, la percepción por la cultura organizacional de 2.8 se muestra desfavorable; en cuanto a la eficacia, la percepción, es favorable, los resultados evidencian responsabilidad, capacidad, automotivación, intuición, simplificación y capacidad de autogestión, en general el promedio de la eficacia 3.5 se muestra favorable. Al calcular el coeficiente de spearman para las variables y las dimensiones se tiene: en cuanto a la cultura organizacional, se evidencia que las dimensiones, identidad, énfasis de grupo, el perfil, la integración, el control y la tolerancia al riesgo, se relacionan de manera significativa ( $\text{Sig.} < 0.05$ ) con la eficacia; en tanto que, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y perfil de los medios, no evidencian relación significativa ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) con la eficacia. Esto conduce a una aceptación parcial de la hipótesis “Las dimensiones de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Eficacia del personal Administrativo del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja”. Esto nos lleva a concluir que la cultura no tiene incidencia sobre la eficacia laboral del personal.

**Palabras clave:** cultura; eficacia; personal; administrativos; universidad.

## Abstract

This work seeks to demonstrate the relationship between organizational culture variables and the work efficiency of the staff of the Social and Administrative Law Faculty (FJSA) of the National University of Loja (UNL). We worked with a population of 86 administrative personnel, a questionnaire was applied on the Likert scale, assessed on its reliability, using the consistency

and internal coherence index, Cronbach's Alpha, whose value is 0.997 for the organizational culture and 0.995 for the effectiveness. The results indicate that the perception of the personnel by the dimensions of the Organizational Culture; identity, group emphasis, profile, integration, control, risk tolerance, reward criteria, conflict tolerance and media profile, is not favorable, it has an average close to 3.0 which indicates an unfavorable organizational culture. The most unfavorable aspects are reward and conflict tolerance whose average is 2.65. In general, the perception by the organizational culture of 2.8 is unfavorable; in terms of effectiveness, perception is favorable, the results show responsibility, ability, self-motivation, intuition, simplification and self-management capacity, in general the average of effectiveness 3.5 is favorable. When calculating the spearman coefficient for variables and dimensions we have: in terms of organizational culture, it is evident that the dimensions, identity, group emphasis, profile, integration, control and risk tolerance are related significantly (Sig. <0.05) with efficacy; whereas, criteria of reward, tolerance to conflict and profile of the media, do not show a significant relationship (Sig.> 0.05) with efficacy. This leads to a partial acceptance of the hypothesis "The dimensions of Organizational Culture significantly influence the effectiveness of the administrative staff of the Legal, Social and Administrative Area of the National University of Loja". This leads us to conclude that culture has no impact on the work efficiency of personnel.

**Keywords:** Culture; effectiveness; personal; administrative; college.

## Resumo

Este trabalho procura mostrar a relação entre variáveis cultura organizacional e eficiência do trabalho do pessoal do social Faculdade legais e administrativos (FJSA) da Universidade Nacional de Loja (UNL). Nós trabalhou com uma população de 86 administrativa, um questionário foi aplicado em escala de Likert avaliadas quanto à sua fiabilidade, pelo índice de consistência e a consistência interna, alfa Cronbach, com um valor de 0,997 para a cultura organizacional e 0,995 para a eficiência . Os resultados indicam que a percepção do pessoal pelas dimensões da Cultura Organizacional; identidade, grupo focal, perfil, integração, controle, tolerância ao risco, critérios de recompensa, a tolerância, o conflito e perfil de mídia, não é favorável, tem uma média de cerca de 3,0 indicando uma cultura organizacional desfavorável. Os aspectos mais desfavoráveis são a recompensa e a tolerância a conflitos, cuja média é de 2,65.

Em geral, a percepção pela cultura organizacional de 2,8 é desfavorável; em termos de eficácia, a percepção é favorável, os resultados mostram a responsabilidade, capacidade, motivação, intuição, simplificação e capacidade de auto-gestão, a eficiência média global 3.5 é favorável. Cálculo do coeficiente de Spearman para as variáveis e dimensões tem: a respeito da cultura organizacional, é evidente que as dimensões, identidade, perfil do grupo ênfase, integração, controle e tolerância ao risco, relacionar significativamente (Sig. <0,05) com eficácia; Considerando que, critérios de recompensa, tolerância, os conflitos e do perfil dos meios, não mostram qualquer relação significativa (Sig.> 0,05) com eficiência. Isto leva a uma aceitação parcial das hipóteses "As dimensões da cultura organizacional influenciam significativamente a eficácia do pessoal administrativo do Departamento Jurídico, Social e Gestão da Universidade Nacional de Loja". Isso nos leva a concluir que a cultura não tem impacto na eficiência do trabalho do pessoal.

**Palavras chave:** Cultura; eficácia; pessoal administrativo; universidade.

## **Introducción**

El presente trabajo permite mostrar la articulación que existe entre la cultura organizacional como determinantes de la eficacia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja. Se entiende por cultura organizacional, al conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo, lo cual toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. Se entiende por eficacia organizacional el cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos. Se considera que el comportamiento del ser humano en el trabajo no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino de la percepción que posee sobre ellos.

La cultura organizacional induce a sus integrantes a observar cierta conducta, la cultura organizacional abierta y enfocada en el ser humano propicia la participación y asunción de conductas altamente responsables de todo el personal de la organización, sí esto se logra es porque la cultura organizacional se lo permite, esto se traduce en una fortaleza que puede orientar los esfuerzos organizacionales al éxito.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura propia que se manifiesta por medio de un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el personal que forma parte de ellas.

Finalmente, se puede expresar que la cultura determina el comportamiento del personal de una organización; comportamiento que determina su eficacia laboral y condiciona la productividad de la misma. Toda organización debe tomar conciencia de lo que implica eficacia laboral para el cumplimiento de sus objetivos, para que estas logren un alto grado de eficacia es necesario contar con un personal altamente motivado e identificado con la organización, proporcionar ambientes altamente motivadores, retadores y participativos.

En la Universidad Nacional de Loja, cuya misión es la de formar profesionales de tercer nivel, misma que ha sido difundida entre sus miembros, en sus diferentes Facultades, no tienen la misma cultura y por consiguiente los climas organizacionales difieren entre las Facultades académico - administrativas; el lenguaje, los símbolos, los ritos, las creencias, los valores, las creencias y las doctrinas son totalmente distintas. Esta afirmación es el resultado de las observaciones directas realizadas en el diario convivir como integrante de la comunidad universitaria y de criterios vertidos por algunos miembros del personal administrativo.

En la UNL, se cuenta con personal que apoya los procesos administrativos que se dan en cada una de las Facultades para cumplir la misión y visión, que tienen para el desarrollo de la región siete y el país; dicho personal administrativo se ve afectado por muchos factores que inciden en su eficacia, entre ellos: los estilos de liderazgo, la comunicación, la alta rotación de personal, los valores de la organización que no concuerdan con los valores individuales, etc., estos aspectos generan un descontento que repercute negativamente en los ambientes de trabajo, desarrollando climas de trabajos ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus

actividades, y que además repercuten en el comportamiento del individuo creando actitudes desafiantes o apáticos ante lo que sucede en la organización.

(Alvarez Valverde, 2001), por más que la Universidad cuente con valores de obediencia, disciplina, subordinación, respeto, honor y lealtad; los valores del personal administrativo son más diversos, enmarcados en el núcleo familiar, su procedencia, respeto por la persona, consideración, comunicación fluida, alegría, humor, sinceridad, originalidad, trabajo en equipo, etc.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre la organización y su personal logrando desarrollar climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio.

Tomando como base el planteamiento anterior, emerge la necesidad de considerar y analizar la importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal administrativo del Facultad Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, con el afán de buscar mejoras que permitan elevar los niveles de productividad que se repercuten en la excelencia académica, creando además climas de trabajo motivantes y retadores que permitan al personal administrativo desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la Universidad.

En función del planteamiento expuesto, surgen interrogantes como: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja? y ¿En qué medida la Cultura Organizacional influye en la eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja?, se plantea como hipótesis general: “La cultura organizacional influye significativamente en la eficacia del personal administrativo de la Facultad Jurídica Social y Administrativa”; y como hipótesis específica, “Las dimensiones de la cultura organizacional influyen significativamente en la eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja”.

## Antecedentes de estudios

El presente estudio está orientado a la búsqueda de la relación que guarda la cultura organizacional como factor determinante de la eficacia laboral, se toma como referencia trabajos que investigan la cultura y su relación con la eficacia laboral, aunque los mismos no aportan resultados comparables con el presente estudio.

(Carvajal G., 2000), realizó un estudio titulado: “Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”, tomó en consideración el manejo de los términos en el contexto militar, el proceso de inducción, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal civil y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura militar en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Este trabajo que de acuerdo a su título tiene una directa relación con el presente trabajo, no aporta referentes sobre el comportamiento de las variables ya que las realidades en que se desenvuelven las organizaciones objeto de estudio son diferentes (Ejército-Educación), en el caso militar la cultura está determinada y se impone al personal, no así en el caso de la universidad en donde estos son susceptibles de modificarse por el accionar de sus miembros.

(Añez S., 2006), en su trabajo denominado “Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios” cuyo objetivo fue determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, caso Universidad de Zulia. El estudio fue no experimental, descriptivo, utilizando dos instrumentos, con escala tipo Likert., validados por expertos. Para el cuestionario Cultura Organizacional se obtuvo una confiabilidad de 0.9192 y para el cuestionario Motivación Laboral de 0.8330. La confiabilidad de los mismos se efectuó a través del coeficiente Alfa-Cronbach, mediante una prueba piloto. Trabajó con una muestra de 87 docentes, los datos se analizaron con estadística descriptiva y la correlación por el método de análisis por factores y coeficiente Pearson. El estudio reveló como determinante la Cultura Organizacional, y dentro de ella aspectos desfavorables como: el desarrollo de los aspectos humanos, una marcada deficiencia en los canales de divulgación, comunicación y participación para diseño y cambio en la estructura, normas y políticas institucionales, ausencia de imagen corporativa y de otorgamiento de

participación efectiva al personal docente en la toma de decisiones, falta de mecanismos para elevar los niveles de vida del profesorado. Como condiciones favorables: identificación, compromiso, disposición del docente para el cumplimiento de lineamientos, normas, visión, misión, valores, estabilidad laboral y patrones de conducta universitarias, mismo que son indicadores de una institución capaz de aprovechar una fuerza de trabajo comprometida, para ello debe fomentar la participación a fin de mejorar la calidad de vida laboral y el compromiso del personal con la organización y sacar provecho de ello, reforzando su imagen corporativa.

(Teran, 2011), en su trabajo titulado, “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”, plantean un estudio con la siguiente pregunta: “¿Qué influencia ejerce la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño laboral (DL) y en la Productividad (P) de los trabajadores administrativos de una Institución de Educación Superior (IES)?”. La hipótesis de trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

## **Marco teórico**

### **Cultura organizacional**

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. El término cultura es relativamente nuevo en las Ciencias Sociales, su estudio comienza a partir de 1980, pero no llega a despertar el interés de nuestros investigadores y empresarios hasta a principio de 1990.

Se presentan diversos conceptos de cultura organizacional con el fin de observar su evolución.

Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a



compartir por medio de su convivencia y trabajo...A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”.

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social).

La cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”.

Zapata (2007), define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”.

Aguirre (2004, citado por Podestá, 2006), según la cual es “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”.

### **Dimensiones de la cultura organizacional**

La cultura de una organización no es un elemento unificado. Puede evolucionar y puede ser diferente en diferentes niveles de la organización. Además, cada organización tiene varias subculturas, algunas de las cuales adoptan la mayoría de los aspectos de la cultura organizacional dominante.

En este sentido, según Bloor y Dawson, (1994), es posible identificar cuatro (4) dimensiones de la cultura de la organización: artefactos, perspectivas, valores y supuestos; Robbins, sugiere siete (7) dimensiones que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización: Innovación y asunción de riesgos, Atención al detalle, Orientación a los resultados, Orientación hacia las personas, Orientación al equipo, Energía, Estabilidad; según Geert Hofstede sugiere seis (6) dimensiones: Individualismo, Distancia de poder, Masculinidad/Feminidad, La evasión de la incertidumbre, Orientación a largo plazo, cultura indulgente.

Para efectos del trabajo se consideran las siguientes dimensiones como las más importantes para el análisis de la cultura organizacional:

1. Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
2. Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
3. Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
4. Integración: si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
5. Control: si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
6. Tolerancia al riesgo: si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
7. Criterios de recompensa: si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
8. Tolerancia al conflicto: si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
9. Perfil de los fines o medios: si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.

## **La eficacia.**

La Real Academia de la Lengua Española, define a la eficacia como la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera». A nivel laboral, ese efecto que se desea o se espera es que el profesional consiga resultados positivos en su trabajo, y cuanto mejores sean, más eficaz será. Por tanto, quien no obtiene resultados no es una persona eficaz, con independencia de que al trabajo le esté poniendo sus mayores esfuerzos o sus mejores intenciones.

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados"

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

## **Dimensiones de la eficacia**

(Maella, 2013), propone en su obra "La casa de la eficacia", las siguientes dimensiones: responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte y simplificación.

1. Capacidad. Es la cualidad de la persona sobre la disponibilidad de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos, es decir, que sepa hacer su trabajo. Todas las personas poseemos una serie de capacidades, pero para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las capacidades adecuadas para el puesto que desempeñamos.

2. Automotivación. Es la disposición a realizar un mayor esfuerzo para tratar de conseguir una meta.
3. Autogestión. Es la capacidad de decidir y obrar de una persona en su trabajo, de acuerdo con sus criterios. La autogestión requiere autonomía, medios materiales y la información suficiente.
4. Simplificación. Es hacer las tareas de la manera más sencilla posible. Lo simple es más eficaz, porque nos hace invertir menos recursos.
5. Suerte. Entendida como la repercusión en los resultados que puedan tener aquellos hechos y situaciones externas a la persona y sobre los que casi no tiene control.
6. Responsabilidad. Es la medida que nos mueve a asumir los compromisos y deberes derivados del trabajo. La responsabilidad es la que nos lleva a poner todos los esfuerzos para actuar eficazmente, aunque sepamos que algunas de las variables del rendimiento no dependen enteramente de nosotros.

## **Metodología**

El diseño es no experimental – transeccional – correlacional porque no se manipula la variable independiente para ver sus efectos sobre la variable dependiente, solo mide la relación que existe entre dos variables. Es una investigación cuantitativa pues provee datos numéricos para los análisis estadísticos que permiten determinar las relaciones entre las variables.

La población fue de 86 personas, personal administrativo, las técnicas que se utilizaron para la recolección de información fueron: la encuesta en el entendido que constituye un diseño observacional y el análisis bibliográfico para la elaboración del marco de referencia, utilizando la guía de análisis de contenido.

Se aplicó un cuestionario en escala de Likert, mismo que tuvo dos partes: cultura organizacional y eficacia, con cinco alternativas de respuesta, que van desde el total desacuerdo (1), hasta el acuerdo total (5), fue validado bajo el criterio de “Juicio de expertos”, en este caso, tres docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, con grado de

doctor. La calificación promedio de los evaluadores fue de 2.83, que de acuerdo a los criterios de evaluación corresponde a una validez fuerte.

La confiabilidad fue determinada por el índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, cuyos valores 0.997 para la cultura organizacional y de 0.995 para la eficacia confirman que los instrumentos utilizados, garantizan que los resultados recogidos son válidos y confiables.

Para la aplicación del cuestionario se realizó un muestreo polietápico en donde en primera instancia se aplicaron el 20% de encuestas para determinar el índice de confiabilidad de Cronbach, luego se midió de manera independiente las variables, para finalmente calcular el índice de correlación de Spearman.

Se mide las dimensiones de la variable Cultura Organizacional en base a la percepción del personal administrativo sobre Identidad de los miembros, Énfasis de grupo, Perfil de la decisión, Integración, Control, Tolerancia al riesgo, Criterios de recompensa, Tolerancia al conflicto y Perfil de los fines o medios. Las dimensiones de la Variable Eficacia se miden en base a la percepción sobre: responsabilidad, capacidad, automotivación, autogestión, suerte, simplificación.

En el análisis descriptivo se tomó en cuenta que los valores que superan al promedio de la escala (3 puntos), indican concordancia con los aspectos evaluados, mientras que un valor igual a dicho promedio, evidencia indecisión, y los valores menores a dicha cifra reflejan discordancia. Para la interpretación de los resultados se ha utilizado básicamente los promedios, cuya interpretación sigue los mismos criterios antes mencionados; promedios cercanos a los 4 o 5 puntos evidencian concordancia y por lo tanto una valoración favorable, en tanto que promedios por debajo de dichas cifras, indica una valoración desfavorable.

## **Resultados**

### **Descripción de resultados**

Los resultados se presentan a continuación, tomando en cuenta los objetivos de la investigación.

El cuadro N° 1, muestra la percepción del personal por cada una de las dimensiones de la Cultura Organizacional; los promedios cercanos a los 3 puntos, dejan en claro que la percepción que tienen por la identidad, énfasis de grupo, perfil, integración, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y perfil de los medios o fines, no es favorable, lo que conduce a una cultura organizacional poco favorable en el Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja. Dentro de este contexto, el aspecto más desfavorable es el que tiene que ver con los criterios de recompensa y la tolerancia al conflicto.

**Cuadro N° 1.** Resumen descriptivo de las Dimensiones de la Cultura Organizacional

<b>Dimensiones</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Identidad	3,0	0,79
Énfasis de grupo	2,9	0,97
Perfil	2,8	1,03
Integración	2,8	0,97
Control	3,0	0,91
Tolerancia al riesgo	2,9	1,01
Criterios de recompensa	2,6	1,09
Tolerancia al conflicto	2,7	1,05
Perfil de los medios o fines	2,8	1,06
Cultura organizacional	2,8	0,91

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal Administrativo

**Elaboración:** Los Autores

### **La eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja**

En esta parte se presenta información sobre la eficacia laboral desde la percepción del personal administrativo, se presenta la tabla resumen del comportamiento de las dimensiones evaluadas.

Los resultados del cuadro N° 2, muestran el resumen de la percepción de los trabajadores por la eficacia; en general ésta es favorable, de acuerdo a los promedios cercanos a los 4 puntos en la mayoría de aspectos; los resultados evidencian responsabilidad, capacidad, automotivación, intuición, simplificación y eficacia en los trabajadores; por el contrario, el promedio cercano a los 3 puntos, deja en claro escasa capacidad de autogestión.

**Cuadro N° 2.** Resumen descriptivo de la Eficacia del Personal Administrativo

Dimensiones	Media	Desviación estándar
Responsabilidad	3,6	0,92
Capacidad	3,5	1,04
Automotivación	3,5	1,06
Autogestión	3,4	1,04
Intuición	3,5	0,99
Simplificación	3,5	1,02
Eficacia	3,5	0,97

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal Administrativo

**Elaboración:** Los Autores

**Contrastación de la hipótesis específica.**

Las dimensiones de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

Los resultados que se muestran en el cuadro N° 3, dejan en evidencia que las dimensiones de la cultura organizacional, identidad, énfasis de grupo, el perfil, la integración, el control y la tolerancia al riesgo, se relacionan de manera significativa ( $\text{Sig.} < 0.05$ ) con la eficacia del trabajador; en tanto que las otras dimensiones, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y perfil de los medios o afines, no evidencian relación significativa ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) con la eficacia. Estos resultados conducen a una aceptación parcial de la hipótesis de investigación.

Las correlaciones positivas indican que en la medida que se mejore la identidad, énfasis de grupo, el perfil, la integración, el control y la tolerancia al riesgo, también mejorará la eficacia en el trabajo. Este comportamiento se muestra a continuación.

**Cuadro N° 3.** Correlación entre los aspectos de la Cultura Organizacional y la Eficacia del personal Administrativo

Dimensiones	Spearman	Eficacia
Identidad	R	0,518(**)
	Sig.	0,000
Énfasis de grupo	R	0,351(*)
	Sig.	0,013
Perfil	R	0,369(**)
	Sig.	0,009

Integración	R	0,353(*)
	Sig.	0,013
Control	R	0,606(**)
	Sig.	0,000
Tolerancia al riesgo	R	0,466(**)
	Sig.	0,001
Criterios de recompensa	R	0,212
	Sig.	0,144
Tolerancia al conflicto	R	0,280
	Sig.	0,052
Perfil de los medios o afines	R	0,269
	Sig.	0,061

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal Administrativo

**Elaboración:** Los Autores

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Contrastación de la hipótesis general

La cultura organizacional influye significativamente en la Eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja.

Los resultados del estudio que constan en el cuadro N° 4, dejan en claro que la cultura organizacional se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05), con la eficacia; en cambio el clima organizacional no evidencia una relación significativa (Sig.>0.05) con la eficacia. Estos resultados no proporcionan evidencias suficientes para validar la hipótesis en general; solo se acepta parcialmente.

### Cuadro N° 4. Correlación entre la Cultura Organizacional y la Eficacia del personal Administrativo

Dimensiones	Spearman	Eficacia
Cultura organizacional	R	0,352(*)
	Sig.	0,013

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal Administrativo

**Elaboración:** Los Autores

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Un análisis más exhaustivo de la relación entre la cultura organizacional y la eficacia del personal se evidencia en el cuadro 5, el cuadro muestra la relación de eficacia en función de la cultura



organizacional; se observa que los niveles bajo y medio de la eficacia se presentan sobretodo en presencia de una cultura organizacional baja y media, según se observa en el 45.2% y 69.6% de encuestados; por el contrario, la eficacia alta o muy alta, se refleja en presencia de una cultura organizacional catalogada como alta o muy alta, de acuerdo a las respuestas del 75% y 100% de trabajadores respectivamente. Hay claras evidencias de que una mejora en la cultura organizacional conduce a una mejora en la eficacia del trabajador

#### **Cuadro N° 5.** Relación entre la Cultura Organizacional y la Eficacia del personal Administrativo

Cultura organizacional	Eficacia								Total	
	Baja		Media		Alta		Muy alta			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Baja	19	45,2%	5	11,9%	11	26,2%	7	16,7%	42	100,0%
Media	0	0,0%	16	69,6%	5	21,7%	2	8,7%	23	100,0%
Alta	0	0,0%	0	0,0%	12	75,0%	4	25,0%	16	100,0%
Muy alta	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	100,0%	5	100,0%
Total	19	22,1%	21	24,4%	28	32,6%	18	20,9%	86	100,0%

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal Administrativo

**Elaboración:** Los Autores

### **Discusión**

En relación a la percepción del personal por cada una de las dimensiones de la Cultura Organizacional; los promedios cercanos a los 3 puntos, dejan en claro que la percepción que tienen por la identidad (3.0), énfasis de grupo (2.9), perfil (2.8), integración (2.8), control (3.0), tolerancia al riesgo (2.9), criterios de recompensa (2.6), tolerancia al conflicto (2.7) y perfil de los medios o fines (2.8), no es favorable, lo que conduce a una cultura organizacional poco favorable en el Facultad. Dentro de este contexto, el aspecto más desfavorable es el que tiene que ver con los criterios de recompensa (2.6) y la tolerancia al conflicto (2.7). En general el promedio de la percepción de las dimensiones de la cultura organizacional de 2.8 se muestra desfavorable para la Facultad.

En lo que respecta a la eficacia, los resultados muestran que la percepción de los trabajadores por la eficacia en general, es favorable, de acuerdo a los promedios cercanos a los 4 puntos en la mayoría de aspectos; los resultados evidencian responsabilidad (3.6), capacidad (3.5), automotivación (3.5), intuición (3.5), simplificación (3.5) y eficacia en los trabajadores; por el

contrario, el promedio cercano a los 3 puntos, deja en claro la escasa capacidad de autogestión (3.4). En general el promedio de la eficacia de 3.5 se muestra favorable para el Facultad.

En cuanto a la correlación, al calcular el coeficiente de spearman para las variables y las dimensiones se tiene: en cuanto a la cultura organizacional, se evidencia que las dimensiones, identidad, énfasis de grupo, el perfil, la integración, el control y la tolerancia al riesgo, se relacionan de manera significativa ( $\text{Sig.} < 0.05$ ) con la eficacia del trabajador; en tanto que las dimensiones, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y perfil de los medios o afines, no evidencian relación significativa ( $\text{Sig.} > 0.05$ ) con la eficacia. Estos resultados conducen a una aceptación parcial de la hipótesis de investigación “Las dimensiones de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja”.

Los resultados del estudio dejan en claro que la cultura organizacional se relaciona en forma significativa ( $\text{Sig.} < 0.05$ ), con la eficacia; Estos resultados no proporcionan evidencias suficientes para validar la hipótesis general; “La cultura organizacional influye significativamente en la eficacia del personal administrativo de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja” solo se acepta parcialmente.

Si se toma como referencia las valoraciones individuales de las dimensiones en cada variable, basados en la escala de Likert, cuyo promedio general es 3.0 (1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo), se tiene que todas aquellas dimensiones que están por debajo de la media afectan negativamente el accionar del personal administrativo y por tanto son susceptibles de aplicación de mejoras para eliminarlas como negativas y las que superen la media deben trabajarse a fin de potenciarlas en beneficio de la institución.

En este contexto las dimensiones de la cultura organizacional: criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y perfil de los medios o afines no guardan relación significativa con la eficacia, por tanto, deben trabajarse para mejorar la cultura de la organización y su impacto en la eficacia laboral.

Estos resultados al ser comparados con los obtenidos por:

Carvajal, G. (2000), realizó un estudio titulado: “Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”, Este trabajo que de acuerdo a su título tiene una directa relación con el presente trabajo, no aporta referentes sobre el comportamiento de las variables ya que las realidades en que se desenvuelven las organizaciones objeto de estudio son diferentes (Ejército-Educación), en el caso militar la cultura está determinada y se impone al personal, no así en el caso de la universidad en donde estos son susceptibles de modificarse por el accionar de sus miembros.

Añez (2006), en su trabajo denominado “Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios” cuyo objetivo fue determinar la relación entre las dimensiones de la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral de una Institución de Educación Superior, caso Universidad de Zulia. El estudio reveló como determinante la Cultura Organizacional, y dentro de ella aspectos desfavorables como: el desarrollo de los aspectos humanos, deficiencia en los canales de divulgación, comunicación y participación para diseño y cambio en la estructura, normas y políticas institucionales, ausencia de imagen corporativa y de otorgamiento de participación efectiva al personal docente en la toma de decisiones, falta de mecanismos para elevar los niveles de vida del profesorado. Como condiciones favorables: identificación, compromiso, disposición del docente para el cumplimiento de lineamientos, normas, visión, misión, valores, estabilidad laboral y patrones de conducta universitarias, mismo que son indicadores de una institución capaz de aprovechar una fuerza de trabajo comprometida, para ello debe fomentar la participación a fin de mejorar la calidad de vida laboral y el compromiso del personal con la organización y sacar provecho de ello, reforzando su imagen corporativa.

Terán y Lorenzo (2011), en su trabajo titulado, “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”, Como resultado se propone una relación entre las tres variables Cultura Organizacional, Desempeño Laboral y Productividad, sin aportar valores que indiquen el grado de relación entre ellas.

## **Conclusiones**

El análisis de la información permite llegar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a la cultura organizacional, se evidencia que las dimensiones, identidad, énfasis de grupo, el perfil, la integración, el control y la tolerancia al riesgo, se relacionan de manera significativa (Sig.<0.05) con la eficacia del trabajador; en tanto que las dimensiones, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto y perfil de los medios o afines, no evidencian relación significativa (Sig.>0.05) con la eficacia. Estos resultados conducen a una aceptación parcial de la hipótesis de investigación “Las dimensiones de la Cultura Organizacional influyen significativamente en la Eficacia del personal Administrativo del Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja”.

Los resultados del estudio dejan en claro que la cultura organizacional se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05), con la eficacia; Estos resultados proporcionan evidencias suficientes para validar la hipótesis general; “La cultura organizacional influye significativamente en la eficacia del personal administrativo de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja”.

### **Referencias Bibliográficas**

Alvarez Valverde, S. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes de la eficacia del instituto de oftalmología. Lima.

Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Maracaibo-Venezuela.

Carvajal, G. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.

Chiavenato, I. (1995). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Cuesta, P. (2 de abril de 2006). Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial. Obtenido de Documento en línea. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/1N.htm>

Daft, R. L. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.

De Medina, M. (2010). Cultura y Clima de las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente.

García del Junco, Julio; Casanueva Rocha, Cristóbal. (2005). Fundamentos de gestión empresarial. Madrid. España: Pirámide.

González, A., & Bermúdez, I. y. (2014). Calidad de los servicios farmacéuticos comunitarios del área de la salud Julián Grimau. MEDICOS, 6.

Hellriegel, Don; Slocum, Jhon. (2009). Comportamiento Organizacional. México: CENGAGE Learning.

Maella, P. (2013). La casa de la eficacia.

Salazar Jose, Guerrero Julio, Machado Yadira, Cañedo Rubén. (2009). Cultura y clima organizacional: dos componentes esenciales de la productividad laboral. La Habana-Cuba.

Teran, L. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”.