

**UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA**

Escuela de Posgrado



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA UNIVERSIDAD  
PRIVADA DE LA SIERRA CENTRAL DEL PERÚ: UN ESTUDIO  
DE CASO**

Tesis para optar al Grado Académico de Maestra en Educación  
con mención en Gestión de Instituciones Educativas

**ENA YSABEL KITSUTANI BARRENECHEA**

**Presidente: Uriel Montes Serrano**

**Asesora: Clara Luz Roca Gonzales**

**Lector 1: Luis Enrique Tineo Quispe**

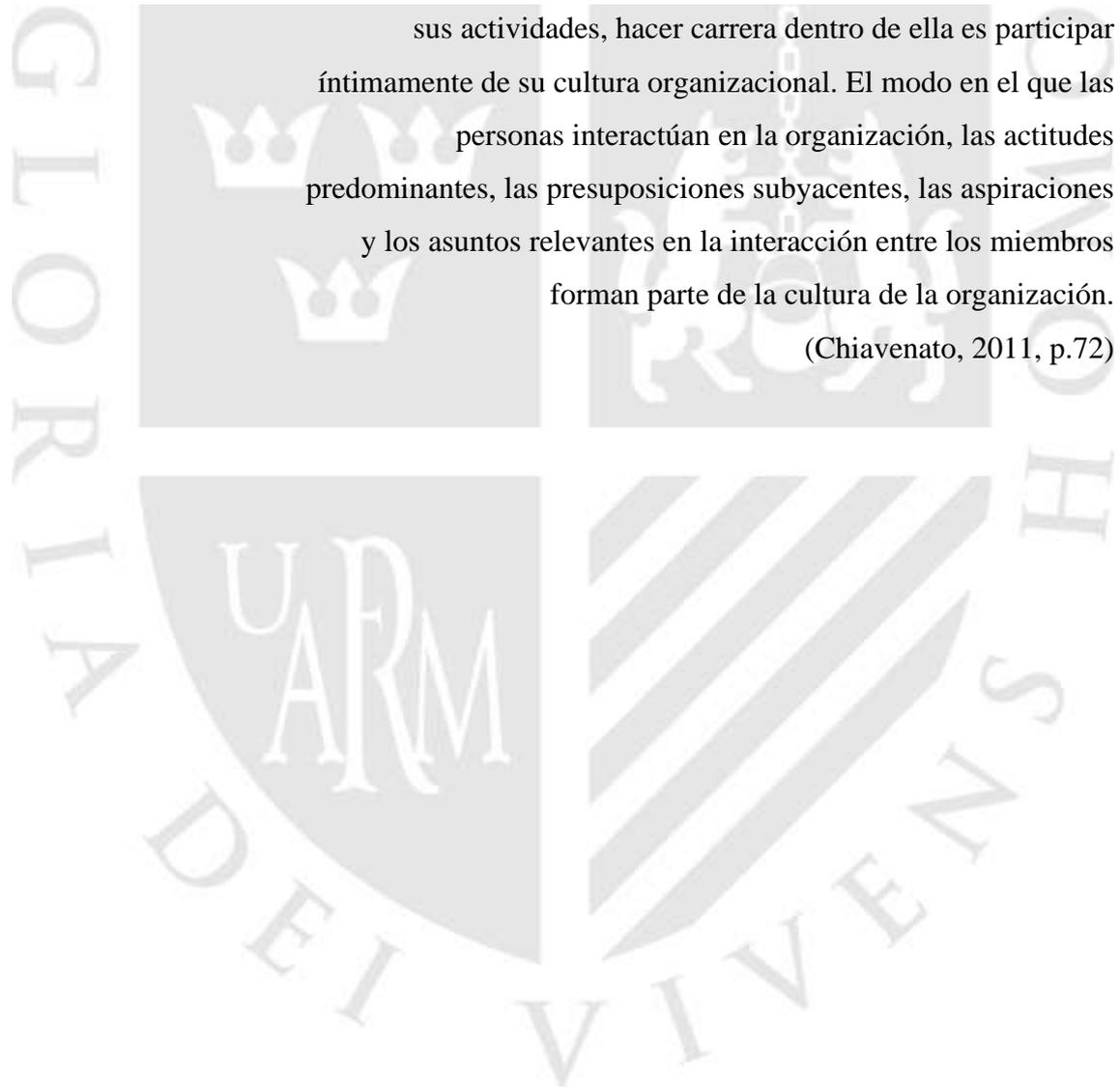
**Lector 2: Paul George Munguía Becerra**

**Lima – Perú**

**Agosto de 2020**

## **EPÍGRAFE**

Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.  
(Chiavenato, 2011, p.72)



## **DEDICATORIA**

Al origen y al fin de mis afectos; a mi madre y a mis hijos. Ella, la constructora de mi autoestima.

Ellos, la realización de mi amor.



## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposo quien nunca deja de promover,  
impulsar y avalar mis sueños y proyectos.



## RESUMEN

Comprender la cultura es fundamental para el buen funcionamiento de un sistema organizativo, pues le otorga coherencia y cohesión mediante el ejercicio de una serie de hábitos, normas y costumbres, manteniendo viva su identidad, reforzando sus valores y cimientos, y guiándola hacia el logro de metas y objetivos comunes.

Esta investigación se desarrolla metodológicamente desde un enfoque cualitativo, a nivel descriptivo y aplicando el método de estudio de casos para responder al objetivo planteado que busca describir la cultura organizacional de una universidad de la sierra central del Perú.

El diseño aplicado permite abordar la investigación desde una realidad en particular, en este caso, una universidad, contando con datos recogidos de sus propios colaboradores.

Para la categorización se utilizaron las dimensiones del modelo de Cultura Organizacional de Daniel Denison (2000). Cada categoría responde a un objetivo específico, lo que permitió, que la información recogida fuera sistematizada, analizada e interpretada de forma estructurada.

Los resultados obtenidos evidenciaron una cultura organizacional aún no consolidada, pero consideramos que, con los hallazgos presentados, se abren posibilidades de aplicar estrategias asertivas si se construyen de forma participativa y desde una relación intercultural, rasgo tan importante para la Universidad objeto de estudio.

**Palabras clave:** cultura organizacional, gestión institucional, Modelo Denison

## ABSTRACT

Understanding culture is essential for the proper functioning of an organizational system. It gives it coherence and cohesion through the exercise of a series of habits, norms, and customs, keeping its identity alive, reinforcing its values and foundations, and guiding it towards the achievement of common goals and objectives.

This research is methodologically conducted from a qualitative approach, at a descriptive level, applying the case study method to meet the proposed objective that seeks to describe the organizational culture of a university in the central highlands of Peru.

The applied design allows us to address this research from a particular reality, in this case, a university, with data collected from its workers.

This research applied Daniel Denison's Organizational Culture Model dimensions for categorization. Each category meets a specific objective, which allowed the information collected to be systematized, analyzed, and interpreted in a structured manner.

The results showed an organizational culture not yet consolidated; however, we consider that, with the findings presented, there are possibilities to apply effective strategies if developed in a participatory manner, from an intercultural relationship, which is a feature that is important for the University under research.

**Keywords:** organizational culture, institutional management, Denison Model

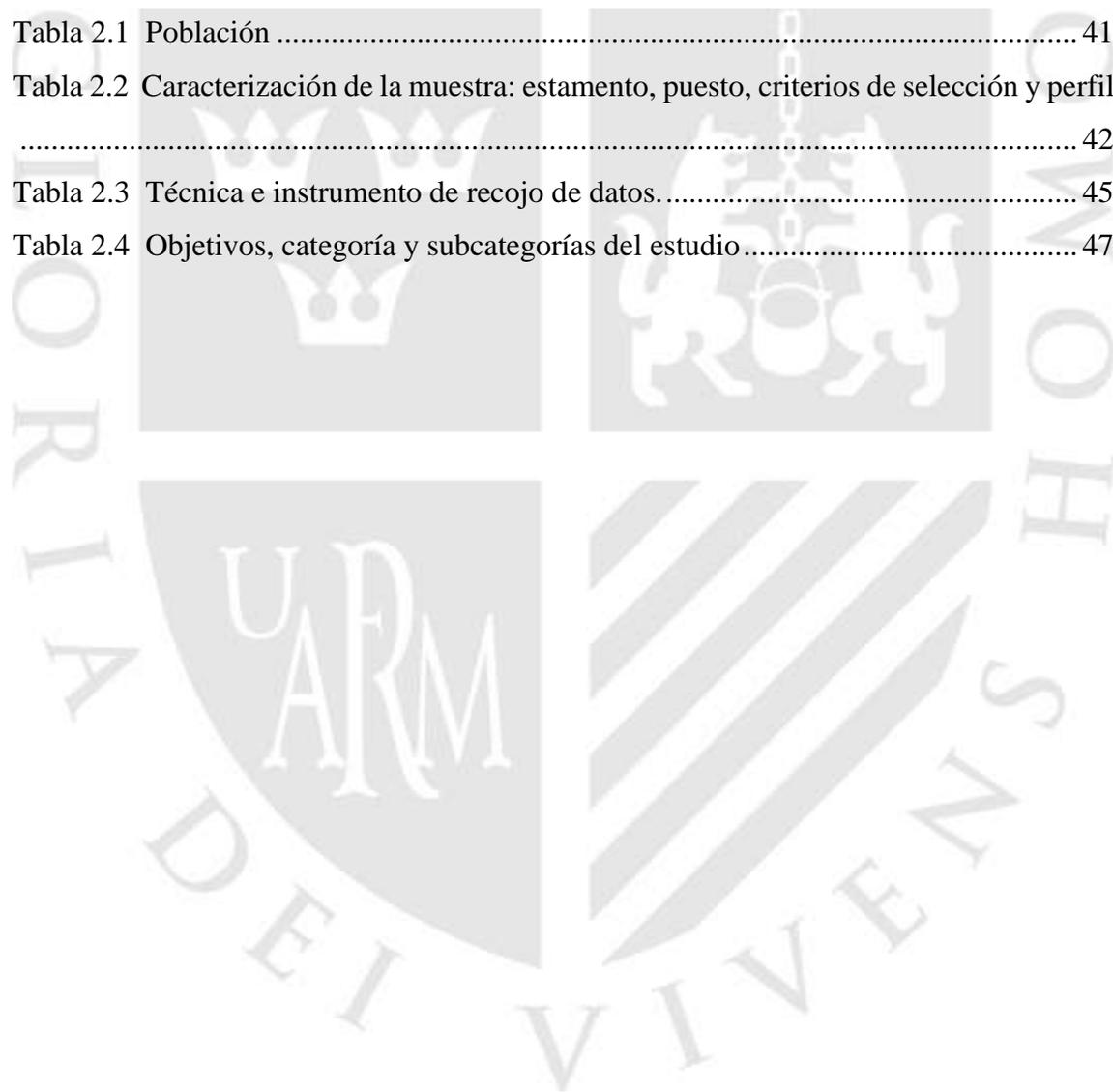
## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	15
1.1 Cultura organizacional universitaria.....	15
1.1.1 Rasgos históricos de la cultura organizacional de la Universidad.....	15
1.1.2 Investigaciones de cultura organizacional universitaria .....	20
1.1.3 Importancia de la cultura organizacional en instituciones educativas universitarias.....	22
1.2 Evolución y definición de la cultura organizacional .....	24
1.2.1 Evolución histórica de la cultura organizacional.....	24
1.2.2 Definición de la cultura organizacional .....	26
1.3 Modelos de cultura organizacional.....	27
1.3.1 Modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein.....	27
1.3.2 Modelo de cultura organizacional propuesto por Fons Trompenaars.....	29
1.3.3 Modelo de cultura organizacional propuesto por Daniel Denison .....	31
1.3.4 Modelo de cultura organizacional propuesto por Cameron & Quinn.....	36
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....	40
2.1. Diseño de la Investigación.....	40
2.2. Tema y problema de la investigación .....	41
2.3. Objetivo General .....	41
2.3.1 Objetivos Específicos .....	41
2.4. Población .....	41
2.5. Selección Muestral .....	41
2.6. Técnicas de recolección de datos .....	43
2.7. Instrumento de recolección de datos .....	45
2.8. Validación del Instrumento .....	45
2.9. Procesamiento y organización de la información recogida.....	46
2.9.1. La categorización.....	47
2.9.2. Categoría y subcategorías estudiadas .....	47
2.10. Análisis e interpretación de la información.....	48

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	50
3.1. Involucramiento.....	50
3.1.1. Empoderamiento .....	51
3.1.2. Trabajo en Equipo.....	53
3.1.3. Desarrollo de Capacidades.....	55
3.2. Consistencia.....	56
3.2.1. Valores Centrales .....	56
3.2.2. Consenso .....	57
3.2.3. Coordinación e integración .....	59
3.3. Adaptabilidad .....	60
3.3.1. Orientación al Cambio .....	60
3.3.2. Orientación al Usuario .....	62
3.3.3. Aprendizaje organizativo .....	62
3.4. Misión.....	63
3.4.1. Dirección y propósitos estratégicos .....	63
3.4.2. Metas y objetivos .....	64
3.4.3. Visión.....	65
Conclusiones.....	67
Recomendaciones .....	69
Referencias bibliográficas.....	71
Anexos .....	74

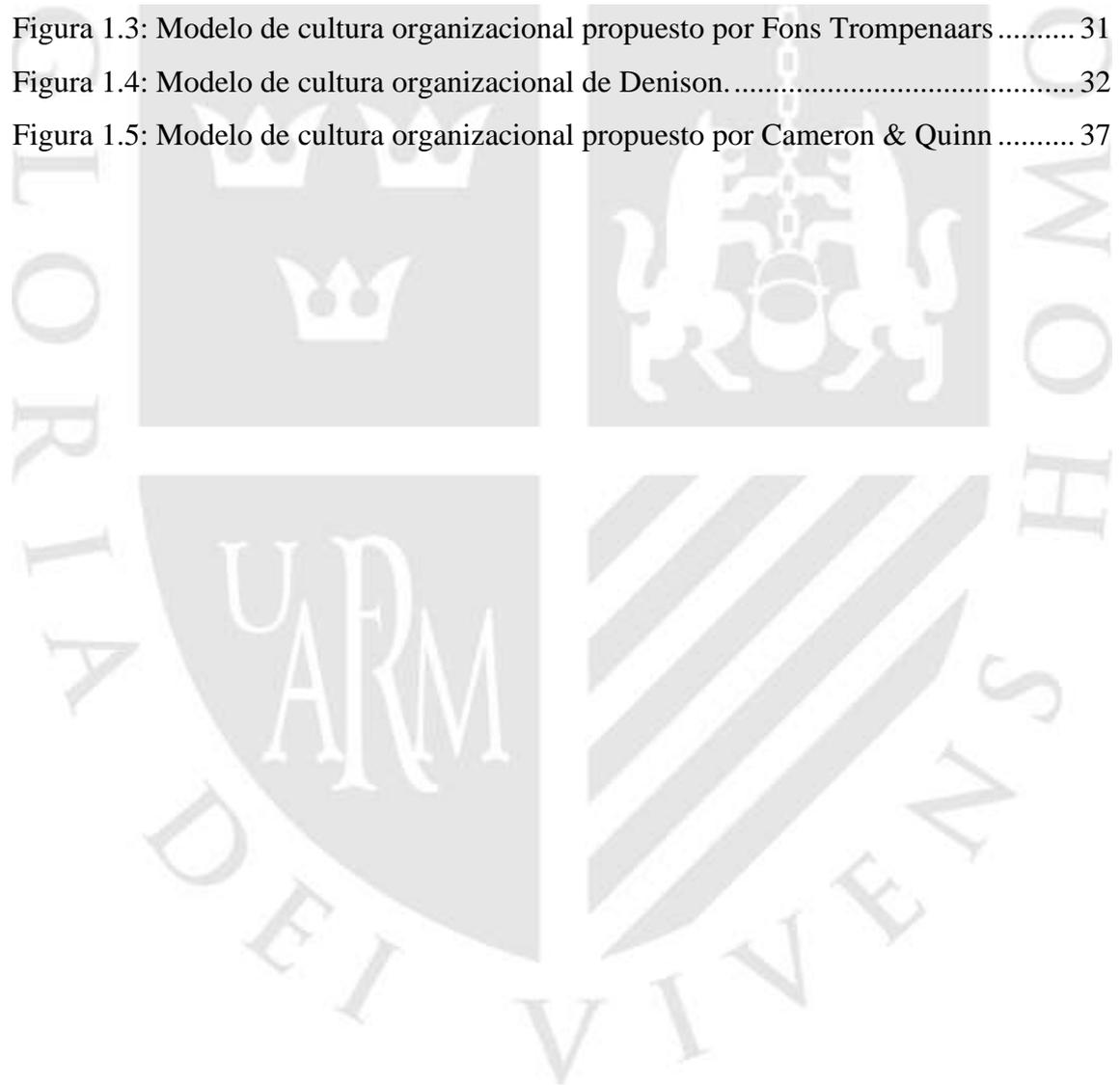
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Definiciones de cultura organizacional .....	26
Tabla 1.2 Modelos de cultura organizacional por autor .....	27
Tabla 2.1 Población .....	41
Tabla 2.2 Caracterización de la muestra: estamento, puesto, criterios de selección y perfil .....	42
Tabla 2.3 Técnica e instrumento de recojo de datos.....	45
Tabla 2.4 Objetivos, categoría y subcategorías del estudio.....	47



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Línea de tiempo de la gestión de la Universidad .....	15
Figura 1.2: Modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein .....	29
Figura 1.3: Modelo de cultura organizacional propuesto por Fons Trompenaars .....	31
Figura 1.4: Modelo de cultura organizacional de Denison.....	32
Figura 1.5: Modelo de cultura organizacional propuesto por Cameron & Quinn .....	37





## INTRODUCCIÓN

El ser humano, al ser un individuo social, transita por un camino de doble vía donde se beneficia, pero al mismo tiempo aporta, en un proceso de enseñanza-aprendizaje constante y diario, a través de la interacción con los demás, pues convive, se relaciona y se retroalimenta permanentemente.

De estas relaciones que se generan dentro de un grupo y en un contexto determinado, van estableciéndose sistemas organizados bajo modelos y dinámicas propios, normas, estructuras, complejidad o trascendencia, lo cual, traza las formas de convivencia entre sus miembros y con los demás, así como la manera de ver e interpretar el mundo.

Entre otros aspectos, los rasgos, elementos y características que definen un sistema de convivencia colectiva, es lo que conocemos como cultura. Dependiendo de la dimensión del grupo y del contexto, podemos encontrar definiciones de culturas nacionales, locales, pero también, se establecen culturas organizacionales que definen a grupos menores.

Cualquier cultura se desenvuelve en colectivo y cuando se promueven relaciones entre los miembros de ese colectivo, se establecen relaciones de cooperación y colaboración entre ellos, pues saben que, solo trabajando en conjunto, cada uno podría experimentar el logro de resultados que por sí solo no podría conseguir: “La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de una organización. Una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse que, están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común”. (Chiavenato, 2011, p. 6)

Una organización podría ser definida entonces, como un sistema donde confluyen personas que actúan coordinadamente para lograr objetivos comunes. Por lo tanto, la cultura organizacional es uno de los elementos fundamentales a considerar para el buen funcionamiento de una organización, pues la cultura le otorga coherencia y cohesión mediante el ejercicio consciente y permanente de una serie de prácticas y reglas, mantiene viva su identidad a través de su misión, la cual es el hilo conductor por donde se transmiten los valores y el sentido de pertenencia a cada uno de sus colaboradores,

reforzando la unidad en la diversidad y dotándoles de estabilidad en los momentos de cambio.

El tema del presente estudio es la cultura organizacional universitaria y se enmarca en la línea de investigación de “Gestión y calidad universitaria” de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya; más precisamente en esta investigación se aborda la cultura organizacional a nivel de gestión de una Universidad<sup>1</sup> ubicada en la sierra central del Perú. Esta Universidad, en los últimos años, ha experimentado una serie de dificultades al pretender implementar nuevas prácticas para la mejora de su gestión; debido, sobre todo, a la falta de cohesión en la comprensión de los valores y objetivos propuestos de la Universidad.

La motivación que me llevó a realizar esta investigación nació en la práctica misma, a partir de la percepción de que los objetivos organizacionales de la Universidad no estaban claramente establecidos para los distintos estamentos. La observación de una serie de procesos mapeados para la gestión, pero sin éxito de implementarse debido a la falta de alineación de los colaboradores hacia las metas conjuntas, el horizonte futuro también proyectado de manera tan distinta son algunos de los factores que nos llevaron a interesarnos por el estudio del trasfondo organizacional de la Universidad.

Luego de una reflexión respecto a lo que se estaba evidenciando en la práctica laboral, los gestores de la Universidad como acción inmediata iniciaron una serie de capacitaciones para docentes y personal administrativo; se crearon nuevos canales de comunicación e implementaron políticas de mejora salarial con el fin de elevar el desempeño profesional de los colaboradores de la organización y mejorar la calidad del servicio ofrecido. En paralelo, se trataron de establecer nuevos procesos de trabajo para obtener una gestión más eficiente.

Sin embargo, luego de varios esfuerzos emprendidos sin resultados concretos, se entendió que la comunidad universitaria no había incorporado como suya la identidad, la misión y la visión institucional esto se observa en el documento de gestión de la organización denominado “Evaluación de la Cultura Organizacional de la Universidad” (Asociación Educativa, 2017), donde se evidencia que la cultura organizacional no era consistente y las prácticas que se vivían en la Universidad no estaban en sintonía con los objetivos propuestos. Se hacía imperativo, emprender un esfuerzo para difundir y vivir

---

<sup>1</sup> Por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre de la institución de educación superior en la que se realizó la investigación, por eso, será referida como la Universidad.

los valores y objetivos organizacionales, para buscar la participación y generación de las nuevas condiciones que se perseguían. Como indica Días (2008), la cultura es la clave para el desarrollo integrado de la organización y la comunicación organizacional se observa en los procedimientos y en la manifestación de la cultura.

El problema de investigación surge entonces, a partir de la observación de las dificultades antes mencionadas, a raíz del proceso de implementación de nuevas prácticas que surgieron como alternativa de solución ante los problemas que se presentan en los resultados de la gestión.

En este sentido, la pregunta que esperamos responder es ¿Cuáles son las características de la actual cultura organizacional de la Universidad?, para lo cual se aplicó el Modelo de cultura organizacional de Denison (2000) que cuenta con un instrumento denominado “Organizational Culture Survey”, utilizado como referencia para la estructuración de la Matriz de Consistencia (Anexo N°2) de esta investigación.

A diferencia de otros modelos presentados en esta investigación, el modelo de Denison nos permite analizar la cultura organizacional a través de dimensiones como el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión, así como de doce subdimensiones que se desprenden de las mencionadas dimensiones, que le dan más consistencia a su teoría y además, las relaciona al desempeño de la gestión, que, para lo que se busca responder en este caso de estudio, creemos se articula adecuadamente.

Las respuestas nos permitieron comprender las categorías que actúan de forma invisible y que operan impidiendo consolidar la identidad y la misión organizacional de la organización estudiada. El objetivo general planteado para la presente investigación es describir la actual cultura organizacional de la Universidad; y con ello, entender la forma en que se establecen las relaciones al interior de la gestión y cómo éstas, podrían determinar el comportamiento y el resultado conjunto de las áreas de trabajo de la Universidad.

Fortalecer la gestión, puede conducir a la institución hacia el logro de la calidad educativa que se persigue, y afianzar a la Universidad como un referente en la sierra central del país, lo que constituye uno de sus objetivos estratégicos.

La investigación se ha desarrollado desde un enfoque cualitativo, lo cual ha dado cierta flexibilidad en el proceso, manteniendo los estándares que permiten a la investigación alcanzar el rigor científico que se requiere.

El alcance del estudio es descriptivo, pues su objetivo es documentar una experiencia o evento a profundidad sin intervenir o manipular alguna de las variables estudiadas, describiendo lo que ocurre con ellas en la realidad, en condiciones naturales.

El diseño aplicado ha sido el estudio de caso pues nos permite abordar la investigación desde una realidad en particular, en este caso, en la Universidad donde la búsqueda del entendimiento de la situación se obtiene mediante la descripción y análisis de los datos recogidos de sus propios colaboradores.

A pesar de que, una de las limitaciones del estudio es la poca información bibliográfica sobre cultura organizacional en universidades, se pudo obtener los datos relevantes para el estudio mediante la técnica de entrevista semiestructurada. Se aplicaron nueve entrevistas individuales en total, tres por cada uno de los estamentos de la Universidad: personal directivo, administrativo y docente.

La metodología cualitativa, nos conduce hacia la interpretación de las características de la actual cultura organizacional de la Universidad a través del análisis de las percepciones y opiniones de colaboradores de los tres estamentos identificados.

El presente trabajo abre futuras líneas de investigación en el campo de la gestión de la calidad institucional, que apunta específicamente hacia la mejora continua de la educación superior universitaria de nuestro país.

Para el desarrollo de la temática, el trabajo se ha estructurado en tres capítulos; el primer capítulo presenta el marco teórico que fundamenta nuestra investigación sobre la cultura organizacional, contemplando los antecedentes históricos de la Universidad, las investigaciones previas alrededor de la cultura organizacional universitaria, así como las consideraciones teóricas que nos han permitido abordar el estudio de una manera crítica y reflexiva. El segundo capítulo muestra el marco metodológico de la investigación que contiene el diseño, objetivos, población y muestra del estudio, así como la elección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. El tercer capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1 Cultura organizacional universitaria

En este apartado, se desarrolla una aproximación a los antecedentes de gestión de la Universidad en estudio; para luego presentar algunas referencias de investigaciones sobre cultura organizacional universitaria en el ámbito nacional y extranjero. En el último subcapítulo, se presenta la evolución histórica de la cultura organizacional para finalizar presentando definiciones y modelos de cultura organizacional de cuatro autores.

### 1.1.1 Rasgos históricos de la cultura organizacional de la Universidad

La Universidad ha pasado por cambios en su gestión organizacional desde su fundación. En la siguiente figura, se representa una línea del tiempo donde se explica la secuencia de seis hitos relacionados a la gestión y la cultura organizacional, los cuales se desarrollan desde el año 2002 con los inicios de funcionamiento de la Universidad y finaliza con la elaboración del Plan de Cultura Organizacional en el 2018:

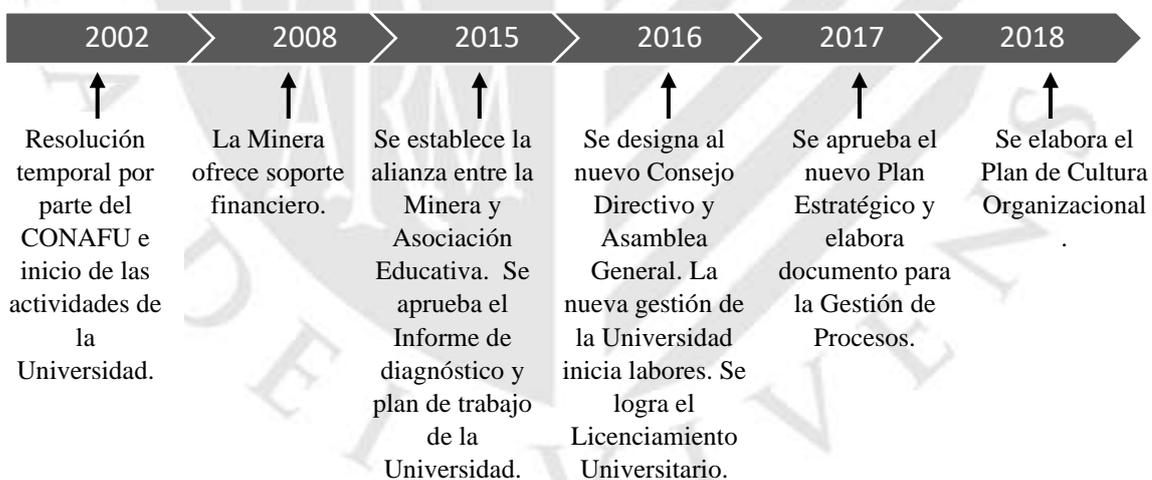


Figura 1.1: Línea de tiempo de la gestión de la Universidad desde los inicios del funcionamiento hasta la elaboración de un Plan de Cultura Organizacional. Elaboración propia.

En el año 2002, la Universidad obtuvo una resolución temporal por parte del Consejo Nacional para la Autorización y Funcionamiento de Universidades (CONAFU) e inició sus actividades oficialmente, dentro del campus donde en la actualidad funciona. A pesar de lograr la aprobación temporal y de contar con los aportes económicos que subsidiaban parte de los costos mensuales, la situación financiera de la Universidad era

inestable. Esta situación se agravó luego del fallecimiento de la fundadora en el año 2006, pues era la administradora y responsable de conseguir los fondos para su funcionamiento.

Durante los años posteriores, el brazo derecho de la religiosa, quien formaba parte del Consejo Directivo, asumió la representación legal de la Institución y aún recibía apoyo de las personas que se mantuvieron cercanas. Sin embargo, en el año 2008, el escenario estuvo muy complicado, pues era evidente la falta de recursos económicos de la Universidad. En ese período, docentes y estudiantes empezaron a mostrar su desagrado llegando incluso a manifestar su deseo de tomar la Universidad por la falta de pago hacia los trabajadores y por no poder entregar los grados académicos y títulos de los estudiantes.

En ese mismo año, una Compañía Minera ofreció apoyo económico, convirtiéndose en una de las promotoras de la Universidad, lo que ayudó a continuar con las labores de la institución, manteniéndose dentro de los parámetros administrativos y académicos establecidos desde sus inicios. En el año 2015, la Compañía Minera decide buscar un aliado que se encargue de la gestión de la Universidad e identifica para ese fin, a una organización a la que llamaremos Asociación Educativa.

Antes de establecer compromisos formales, ambas instituciones acuerdan primero emprender un diagnóstico institucional a partir del cual se evaluarían los próximos pasos que plasmarían en un plan de trabajo.

Es importante mencionar que, en el año 2015, la nueva Ley Universitaria N° 30220 ya estaba aprobada en nuestro país, por lo que era pertinente que esta alianza se lleve a cabo para superar las Condiciones Básicas de Calidad que el proceso de Licenciamiento Institucional Universitario demandaba en dicha Ley.

Se aprobó a fines del año 2015, el documento Informe de diagnóstico y plan de trabajo de la Universidad (Asociación Educativa, 2015) y se firma un convenio de colaboración por los siguientes cinco años, por el cual, la Asociación Educativa se haría cargo de la gestión de la Universidad. Del informe mencionado, se obtienen elementos importantes a considerar:

a. Será muy recomendable que tanto la misión y la visión sean adecuadamente revisadas y actualizadas por parte de la alta dirección de la Universidad, en concordancia con la identidad, la misión y visión, los valores y los intereses de la organización.

b. El clima institucional era de incertidumbre, sobre todo, debido a la crisis de autoridad que se experimentaba; incluso llegó al extremo de mostrarse dos bandos

opuestos de simpatías dentro de la institución. Ello iba en desmedro de la moral de los colaboradores y de un clima saludable, por lo que debía subsanarse con mucha urgencia.

c. Respecto a la comunicación tanto interna como externa, se observó que hubo ausencia de una gestión fuerte y proactiva.

d. Respecto al área de remuneraciones e incentivos, el informe manifestó que hubo procesos de negociación individualizados, lo cual generó una amplia banda salarial y condiciones diversas para personas según criterios variados.

e. Con respecto a la organización: no se encontraron mecanismos de control eficaces ni líneas de mando claramente definidas en la estructura organizacional. Asimismo, el diseño formal del organigrama no coincidía con la práctica real.

f. No se identificó un liderazgo claro e idóneo en la gestión de la Universidad.

A inicios del 2016, tanto la Compañía Minera como la Asociación Educativa conforman la promotoría de la Universidad, designando un nuevo Consejo Directivo y una Asamblea General. Ambas instituciones asumen un compromiso a partir del cual se proponen convertir a la Universidad en la mejor de la sierra central del Perú.

Para dar respuesta a las observaciones que la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU) le hiciera al expediente presentado en enero del 2016 por la Universidad en el marco del proceso de Licenciamiento, se contrató a un equipo dirigente que asumió el desafío del licenciamiento en abril del 2016.

Cabe señalar, que el equipo dirigente que condujo la gestión y toma de decisiones se estableció en Lima y desde allí se conduce la gestión de la Universidad, por lo que en ese momento el cuerpo docente y administrativos en su mayoría eran oriundos de la región o vivían en la localidad de la Universidad.

En setiembre del 2016, la Universidad recibe la aprobación de funcionamiento institucional por seis años otorgado por la SUNEDU, marcando un hito para la nueva gestión. A fines de este año, el equipo dirigente intenta introducir cambios en los diversos procesos administrativos y académicos de la Universidad.

El Informe del diagnóstico institucional del 2015 fue un insumo importante para el Plan Estratégico aprobado en el año 2017, donde se establecen los objetivos de corto y largo plazo al 2020, donde la misión y visión renovada, siguiendo las recomendaciones del Informe de diagnóstico, le imprimen un nuevo norte a la Universidad.

Así, el Consejo Directivo aprueba una misión y visión para la Universidad. En el documento denominado Plan Estratégico al 2020 (Asociación Educativa, 2017), se

establece una nueva visión que proyecta un trabajo, el cual debería consolidarse dentro de la región de la sierra central, delimitación donde la Universidad debería destacar, respetando su contexto, siendo generadora de conocimiento y dinamizadora de propuestas adecuadas y pertinentes, buscando el desarrollo económico y social de su entorno:

La Universidad será un modelo de educación para las regiones andinas basado en el desarrollo de la persona y la comunidad, en el respeto de las distintas identidades, en la excelencia humana y académica, así como en la relevancia de la investigación y las propuestas sociales. (Asociación Educativa, 2017, p. 1)

Luego de la entrega del Plan Estratégico, la Dirección de Programas, área desde donde se debía conducir la gestión de la calidad universitaria emprendió el levantamiento de procesos de todas las áreas funcionales de la Universidad, con el fin de implementar un sistema de gestión, así como la revisión de los documentos académicos y el acompañamiento a las prácticas pedagógicas. A fines del 2017, se logra finalizar el primer documento para la gestión de procesos y se busca su implementación. Desde la Dirección Académica se trabajó fuertemente en el fortalecimiento de capacidades de docentes y administrativos para introducir nuevas prácticas y mejorar la calidad educativa. A pesar de estos esfuerzos, no se obtuvieron los resultados que se esperaban.

Habiendo transcurrido casi dos años desde el inicio de los cambios en la gestión de la Universidad, la Dirección de Programas percibía una aparente apatía y falta de compromiso en docentes y administrativos. Si bien los intentos de implementar cambios en la gestión no arrojaron los resultados esperados, sí dieron señales de desgaste en el personal. Al tener conocimiento de este proceso, se afianzó el interés de la investigadora por evaluar la cultura organizacional de la Universidad.

Con el propósito de adecuar el funcionamiento de la Universidad al contexto, al desarrollo y a la formación profesional de los estudiantes, también a fines del 2017, se realizó a través de la Dirección de Programas una Evaluación de la Cultura Organizacional (Asociación Educativa, 2017) de la Universidad en la que recogió información a través de 76 encuestas realizadas a docentes a tiempo completo y parciales, personal administrativo (33) y estudiantes (43). Los resultados más significativos fueron:

- a. La Universidad era vista como una organización orientada hacia la misión (79%), es decir, tenía claro el propósito o razón de ser que definían sus metas organizacionales y sus objetivos estratégicos.
- b. Sus debilidades se encontraban en la falta de empoderamiento (45%), la falta de trabajo en equipo (39%) y el pensamiento a corto plazo (45%).

La evaluación evidenció un proceder cortoplacista, sobre todo en la realización de actividades orientadas al cumplimiento de la misión, junto a una falta de mirada de largo plazo debido, principalmente, al desconocimiento de la visión y los valores de la Universidad.

Se comprendió en ese momento, que los cambios organizacionales son difíciles de implementar si las personas no están alineadas hacia los objetivos institucionales y no comparten sus valores, tal y como mencionan Rodríguez y Romo “las organizaciones son sistemas activos y como cualquiera otro sistema, funcionan mejor cuando las variables como la cultura y los valores organizacionales obran en una misma dirección” (2013, p. 12).

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas, se concibió un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional que inició con la difusión de la identidad, misión y visión de la Universidad, además de la realización de actividades de sensibilización y consolidación de los valores institucionales, pues, a partir de los resultados de las encuestas, se sugirieron las siguientes acciones:

- a. Sensibilizar y comunicar a la comunidad educativa sobre la identidad de la Universidad con sencillez y de manera constante.
- b. Renovar liderazgos y elevar el nivel de calidad institucional fortaleciendo los valores de la Universidad.
- c. Promover el empoderamiento, el trabajo en equipo y la capacitación una vez establecido el nuevo nivel de calidad de la Universidad.

Posteriormente, en enero del 2018, con los resultados de la Evaluación de la Cultura Organizacional, se inició la elaboración de un Plan de Cultura Organizacional para trabajar los cuatro valores fundamentales de la Universidad: liderazgo, honestidad, respeto y trabajo en equipo. Dentro de las acciones del plan se incorporó el proceso de construcción de la cultura organizacional de la Universidad que consistía en:

- a. Ordenamiento de la información interna existente.
- b. Talleres de internalización de identidad de la Universidad.
- c. Talleres de capacitación e implementación de valores de la Universidad.
- d. Seguimiento por parte del responsable del proceso de cultura organizacional.

### **1.1.2 Investigaciones de cultura organizacional universitaria**

En este subcapítulo, presentamos algunas referencias de investigaciones sobre cultura organizacional en instituciones universitarias, realizadas en países como, Venezuela, Argentina, España y Perú.

Los autores Urdaneta, Pérez Urdaneta y López (2010) realizaron una investigación descriptiva titulada “Cultura Organizacional en los Institutos de Investigaciones en Salud de la Universidad del Zulia”, en Venezuela que buscaba determinar la cultura organizacional en los institutos del área Salud de la universidad. Para ello, consideraron variables y principios relacionados a la universidad, la toma de decisiones y la resistencia al cambio. En el estudio de campo se aplicaron encuestas con escalas tipo Likert, validado por cinco especialistas. El resultado que se obtuvo de la información dada por los encuestados fue que un 54.76% manifestó sentirse comprometido con los objetivos de la organización, el 57.53% declaró que no existen talleres de creación de ideas para la toma de decisiones y el 64.8% enunció que era una pérdida de tiempo el hecho de cambiar las formas de trabajo. El estudio evidenció que la cultura organizacional encontrada no era sólida, pues el personal no conocía los objetivos que la universidad se había propuesto, asimismo, la capacitación del personal no era la más adecuada para que cumplan sus funciones, todo esto complicaba la toma de decisiones.

Los autores concluyen el trabajo, afirmando que es importante que las universidades de educación superior no estén fuera de una realidad institucional donde la toma de decisiones es fundamental para el buen uso de los recursos y por lo tanto donde el rol del personal debe estar bien establecido y las buenas prácticas son importantes para los fines que se persiguen.

Por otro lado, Martínez (2016) realizó una investigación sobre la “Cultura organizacional en la universidad nacional de Tucumán” como parte de una investigación del Centro de Estudios Científicos y Técnicos de la Universidad de Tucumán. En dicha investigación se concluye que la cultura organizacional y la motivación influyen en el comportamiento de todo el personal, sean o no docentes; por otro lado, los valores, actitudes, creencias y costumbres laborales, así como su identificación y compromiso con la organización en los diversos niveles se refleja en el trabajo.

Cuerda y Bonavía (2017), en un artículo denominado “Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia”, realizaron un estudio con el fin de medir tres estilos culturales: constructivo, pasivo defensivo y

agresivo-defensivo. Para ello, utilizaron el inventario de cultura organizacional de Cooke y Lafferty que fue aplicado a 363 alumnos de la carrera de Psicología. En los resultados se evidencia que ningún estilo de cultura organizacional sobresale sobre el otro, a pesar de existir una ligera diferencia hacia un estilo constructivo. Los autores mencionan que al ser una organización que se dedica a la transmisión del conocimiento, debería destacarse el estilo constructivo. Asimismo, se comentaron las implicaciones negativas que la falta de una orientación cultural marcada puede tener para una organización universitaria cuyo fin es la formación de estudiantes universitarios.

Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), en su investigación sobre “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, establecieron la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial. La investigación concluyó que, aunque débil, existía una relación positiva entre ambas variables, por lo que recomendaron mejorar la motivación, identificación institucional y la comunicación, además de fortalecer los valores para buscar la mejora en los niveles de satisfacción laboral.

En las experiencias anteriores, se observa la importancia que cobra el estudio de la cultura organizacional en las universidades, y en nuestro país el escenario universitario también ha cambiado. Como menciona Imbernón (2008), para la universidad del futuro, la valoración del sujeto y la participación será crucial. Es importante que la cultura organizacional contemple la participación y el involucramiento de los colaboradores para una adecuada toma de decisiones y obtención de metas y resultados. Si los colaboradores comprenden la misión y visión institucional, son conducidos por un liderazgo adecuado, siguiendo los valores institucionales, se cumplen los objetivos esperados. Por otro lado, la búsqueda de la mejora continua, la satisfacción laboral, la motivación, el trabajo en equipo, así como otros rasgos inherentes a toda cultura organizacional, hacen que el tema en estudio tenga más relevancia para lograr una buena gestión universitaria.

A partir de estas experiencias, se puede afirmar que las universidades no deben limitarse al desarrollo académico, que es importante el afianzamiento de su gestión y el interés de desarrollar una cultura organizacional tal y como lo hace cualquier organización activa. De los estudios mostrados podemos concluir que es importante que las universidades de educación superior no se queden fuera de la realidad institucional, pues la toma de decisiones es fundamental para que los recursos sean bien utilizados; que

la cultura organizacional sí influye en el comportamiento del personal, sea docente o no docente; que no contar con una orientación cultural marcada puede tener implicancias negativas en una organización universitaria que como fin busca formar a los estudiantes universitarios y que esta ausencia puede contribuir en insatisfacción laboral.

### **1.1.3 Importancia de la cultura organizacional en instituciones educativas universitarias**

Como indican Denison, Nieminen y Kotrba (2014), la cultura organizacional, nos proporciona elementos para empoderar y comprometer a los colaboradores, promover acciones coordinadas, así como fortalecer la consistencia de los comportamientos a través de los valores centrales, impulsando un sentido de propósito y dirección, lo cual caracteriza la importancia de la cultura y su incidencia en el desempeño, eficiencia por lo tanto, en el resultado de una organización.

En nuestro país, podemos observar que la actual Ley Universitaria N° 30220, dedica un acápite a la gestión y administración universitaria definiéndola como “La potestad auto determinativa para establecer los principios, técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a facilitar la consecución de los fines de la institución universitaria, incluyendo la organización y administración ...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 8). Sin duda, para que logre sus fines propuestos, toda universidad requiere contar con una cultura organizacional que fundamente y conduzca la gestión pues, sin ella, podrían simplemente convertirse en procesos fríos sin principios auto determinativos como menciona la Ley.

Asimismo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), contempla la observación de la misión, las políticas institucionales, así como la identidad de la universidad al momento de ser evaluada, y en su Modelo de Acreditación Institucional para Universidades, dentro de la Dimensión de Gestión Estratégica menciona al respecto:

La misión y políticas institucionales configuran la identidad de la universidad y resultan pertinentes a su ámbito de influencia al considerar la participación de sus grupos de interés para su revisión. La estructura organizacional de la universidad permite que la gestión operativa responda a la misión y políticas institucionales; la alta dirección de la universidad garantiza el desarrollo de dichas actividades. (SINEACE, 2017, pág. 35)

Esto demuestra que los estándares para las universidades en el Perú no solo han incrementado su exigencia, sino que están observando elementos organizativos para tener

un resultado sólido de gestión y, por lo tanto, la cultura organizacional es un elemento crítico en la evaluación de la gestión universitaria.

Por otro lado, como resultado de los debates de la Conferencia Mundial de Educación Superior organizada por la UNESCO (2009) se publicó el comunicado denominado “La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo”, en cuyo texto se indica que las universidades deberían promover en la formación, investigación y extensión: la interdisciplinariedad, el pensamiento crítico y la ciudadanía activa de los estudiantes.

Los centros de educación superior, en el desempeño de sus funciones primordiales (investigación, enseñanza y servicio a la comunidad) en un contexto de autonomía institucional y libertad académica, deberían centrarse aún más en los aspectos interdisciplinarios y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, contribuyendo así al desarrollo sostenible, la paz y el bienestar, así como a hacer realidad los derechos humanos, entre ellos la igualdad entre los sexos. (UNESCO, 2009, p. 2)

En este sentido, consideramos que, al ser la universidad una organización que está llamada a realizar investigación, docencia y proyección social, debe procurar la generación de nuevos conocimientos, que resulten en acciones concretas que aporten al desarrollo de su entorno, lo cual es vital para transformar la sociedad. Si la institución cuenta con una cultura organizacional definida, sus acciones serán guiadas desde el espíritu mismo de la institución, haciendo que su labor sea reconocida respecto de otra organización por su personalidad misma, por su carisma y carácter.

Con una cultura organizacional fortalecida, en la que tanto el área administrativa como académica puedan establecer relaciones de trabajo cooperativas y colaborativas, a través del trabajo en equipo, buscando consistencia de valores para lograr la visión propuesta, sin duda, se puede generar una mejora en la gestión institucional que se traduce en calidad educativa. “La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de una organización. Una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse que, están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, 2011, p. 6).

Al ser la cultura dinámica por naturaleza, impulsará los cambios que cualquier organización universitaria requiera, desarrollando una capacidad de renovación constante que hará posible también incorporar un elemento tan importante como la adaptación para los tiempos de hoy y las demandas de nuestra sociedad. Para ello, los colaboradores deben estar atentos y abiertos para ser capaces de comprender las necesidades y provocar los cambios que finalmente inciden directamente en las transformaciones sociales.

De esta forma la cultura actúa en las organizaciones otorgándole un espíritu y los valores que las herramientas de planificación no siempre consideran. Para Alles (2013) una organización requiere conocer, determinar y escribir su cultura, definir sus valores y si todo esto se refleja con su realidad, se le agregará más valor a la organización.

Según Imbernón (2008), en el futuro de la universidad, será fundamental valorar la importancia de la persona y su participación. De este modo, cuestiones tales como la comunicación, el trabajo en equipo, el debate democrático, el aprendizaje dialógico, los procesos más que los productos, la elaboración conjunta de proyectos, la toma de decisiones democráticas, el análisis de situaciones, entre otros, serán de suma importancia.

Finalmente, consideramos que las universidades, a pesar de que sean instituciones académicas por naturaleza, deben avanzar teniendo a la gestión de la calidad como uno de sus derroteros principales. Y para ello, es de suma importancia ponerle atención a la construcción y mantenimiento de su cultura organizacional, pues solo así la gestión tendrá personalidad propia y espíritu institucional.

## **1.2 Evolución y definición de la cultura organizacional**

En este subcapítulo intentamos mostrar la evolución del concepto de cultura organizacional en el tiempo, para luego pasar a la definición de cultura organizacional dada por los autores como Schein, Trompenaars, Denison y Cameron & Quinn, quienes actuaron en décadas distintas tratando el tema de cultura organizacional desde perspectivas propias de su época.

### **1.2.1 Evolución histórica de la cultura organizacional**

Con el paso del tiempo, la cultura organizacional ha ido cobrando relevancia en las organizaciones, pues la interacción de las personas y los elementos que viven en una cultura, inciden directamente en el resultado institucional.

Fueron las empresas las que iniciaron los primeros estudios sobre cultura organizacional con la intención de mejorar la productividad en el ámbito laboral. Con el paso del tiempo todo tipo de organización le ha ido dando mayor importancia al tema, puesto que la productividad no es un resultado meramente monetario, y se ha ido entendiendo que la cultura es importante para comprender las relaciones humanas que se establecen dentro de cualquier tipo de organización.

Es así como el concepto de cultura organizacional empezó a cobrar importancia en el siglo XX, convirtiéndose en una de las variables para estructurar y mejorar el manejo

de las empresas, pues “se pensó que los estudios sobre la cultura organizacional podían dar respuestas a las variables y los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial derivado de los cambios tanto individual como colectivo de los trabajadores en las organizaciones modernas” (Cabrera y Díaz, 2016, p. 719).

Es en los años setenta, surgió el interés por el estudio sobre cultura organizacional con el fin de comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones, según concepto de Pettigrew (1979); y por su parte, es Geertz (1973), quien demuestra que las relaciones familiares y el entorno influyen en el comportamiento de un grupo u organización que se ven afectados por estos factores.

En los años ochenta, se fue construyendo el concepto de cultura. Wilkins y Ouchi (1983), lograron medir la cultura a partir de observaciones de varias comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con los rangos establecidos, considerando las muestras y el análisis del comportamiento de cada comunidad que difería de la cultura general del lugar.

En los años noventa con la internacionalización de las grandes corporaciones, se demostró la importancia del estudio de la cultura local para la implementación de la cultura organizacional y sus efectos en los resultados no solo de clima sino en la misma productividad.

Con la globalización, se produjo el encuentro entre distintas culturas, y eso trajo consigo la reflexión sobre la influencia del entorno en el desarrollo de una determinada cultura organizacional. Así tenemos a Trompenaars (1994) quien analizó el impacto que generan los vínculos y las diferencias culturales en el ambiente laboral, en un momento en que los negocios se internacionalizaban aceleradamente. Observó cómo las diversas manifestaciones culturales inciden en las organizaciones y los riesgos que existen al no saber identificar y reconocer los nuevos elementos culturales que se pueden instalar en la empresa en un nuevo entorno.

Ya en el siglo XXI, encontramos a autores como Soria (2008), quien se refiere a la cultura organizacional como un elemento clave para el impulso de la productividad y competitividad ya que reconoce las capacidades intelectuales, en la acción misma y en el intercambio de ideas entre los equipos. Cuando se produce el intercambio de ideas, realizar actividades dentro de la organización es más factible, pues también se genera un ambiente de compañerismo, y se procuran resultados colectivos.

### 1.2.2 Definición de la cultura organizacional

En este acápite, se presentan las definiciones de cultura organizacional extraídas de cuatro estudios diferentes: Schein, 1985; Trompenaars, 1994; Denison, 2000 y Cameron & Quinn, 2006. Las definiciones de los autores mencionados se diferencian a través de los elementos que cada uno incorpora como parte de la cultura organizacional. En el caso de Schein, Denison y Cameron & Quinn, sus conceptos se basan en suposiciones básicas los cuales se soportan en valores, creencias o principios; Trompenaars utiliza para su definición el sistema de significados.

Tabla 1.1

#### *Definiciones de cultura organizacional*

Fecha	Autor	Definición de cultura organizacional
1985	Schein	Patrón de suposiciones básicas -inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas. (Schein, 1985, p. 45)
1994	Trompenaars	“La cultura es un sistema común de significados, que muestra en lo que debemos prestar atención, cómo se debe actuar, y qué se debe valorar” (Trompenaars, 1994, p. 6).
2000	Denison	“La cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos o prácticas que ejemplifican y refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos” (Denison, 2000, p. 2).
2006	Cameron & Quinn	“Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Cameron & Quinn, 1999, p. 33).

Elaboración: Propia.

La autora considera que la cultura organizacional no es solo uno de los elementos de gestión a considerar en una organización, sino que es la atmósfera por donde todos sus colaboradores transitan, conviven, se relacionan y actúan en el día a día. Por lo tanto, al ser transitada por los colaboradores de una organización, la cultura es dinámica y viva. El tránsito que ocurre en la cultura organizacional es de ida y vuelta, así tenemos, por un lado, a los colaboradores de una organización quienes viven y se nutren de ella para generar crecimiento y lograr objetivos comunes y hacia el otro sentido, son los mismos colaboradores los que hacen que la cultura se transforme y sea retroalimentada. Como menciona Chiavenato: “..., la interdependencia entre las necesidades del individuo y de

la organización es inmensa, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados” (2011, p. 67).

### 1.3 Modelos de cultura organizacional

Cada organización tiene un entorno y una historia, una cultura única y particular como indican Zapata y Rodríguez (2008). En ese sentido, la cultura se construye y se estructura desde las propias particularidades del grupo, comunidad o sociedad. Un común denominador de la cultura organizacional es que se da dentro de un colectivo y no de forma individual, en un sistema estructurado. El reconocimiento del sistema cultural hace que sus miembros puedan convivir y relacionarse entre ellos. Sin embargo, la cultura puede ser descrita de manera distinta, dependiendo de la perspectiva en la que se observa y analiza, así, podemos ver los modelos de cultura organizacional de autores como Schein, Trompenaars, Denison y Cameron & Quinn, quienes han estructurado sus modelos desde distintas dimensiones, niveles y elementos, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.2  
*Modelos de cultura organizacional por autor*

Año	Autor	Estructura del Modelo	Elementos
(1990)	Schein	Niveles	Artefactos Creencias Valores
(1994)	Trompenaars	Niveles	Externo Intermedio Centro
(2000)	Denison	Dimensiones	Involucramiento Consistencia Adaptabilidad Misión
(2006)	Cameron & Quinn	Tipos	Clan Adhocrática Jerárquica Mercado

Elaboración: Propia

#### 1.3.1 Modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein

Schein (1990), trae a la teoría de las organizaciones la noción de los artefactos entendidos como los resultados concretos de las acciones basadas en valores y supuestos, con el objetivo de explicar la cultura. Los valores, por un lado, son personales y, por lo tanto, cada individuo llega con ellos. Los supuestos, son las creencias que se tienen de la realidad. El autor menciona que la cultura de una organización se puede estructurar desde

tres niveles graduales, unos más profundos que otros y dentro de un sistema o grupo organizativo:

**a. Los artefactos**

Son los elementos más visibles, concretos y tangibles, quiere decir, aquellos elementos y procesos observables, perceptibles de una organización apoyados en los valores.

**b. Los valores**

Entre los que se incluyen los principios sociales, conceptos filosóficos, estándares, que permite la convivencia en la organización. Incluye las metas con valor intrínseco, que tienen como cimiento los supuestos.

**c. Los supuestos básicos, presunciones y/o creencias**

Son los sentimientos, percepciones, es la esencia compartida por los colaboradores de una organización.

Para el autor, a nivel de los supuestos, los elementos no son fácilmente visibles, pues son profundos y traducen la misma realidad. La transformación de una organización será posible en la medida en que seamos capaces de comprender los elementos a nivel de los supuestos, que son los realmente medulares, pues los otros grupos de elementos son más superficiales y, por lo tanto, más sencillos de cambiar.

Por lo tanto, es necesario comprender el nivel de los supuestos, por ser el nivel más profundo de la cultura, el cual, nos lleva a entender el real dinamismo de la cultura organizacional.

Asimismo, manifiesta que, si un liderazgo es fuerte, sus propias creencias podrían influenciar sobre la cultura organizacional. Por otro lado, si la organización crece, podrían generarse subculturas y la más fuerte podría imponerse sobre las otras.

En la figura 2, se representan los tres niveles mencionados, donde podemos observar que los supuestos básicos o creencias se encuentran en la base y son más profundos, es allí, donde se deposita lo más relevante y significativo para las personas que conviven y convivieron en una organización y desde donde se pueden explicar su historia, su comportamiento e incluso las estrategias organizativas.

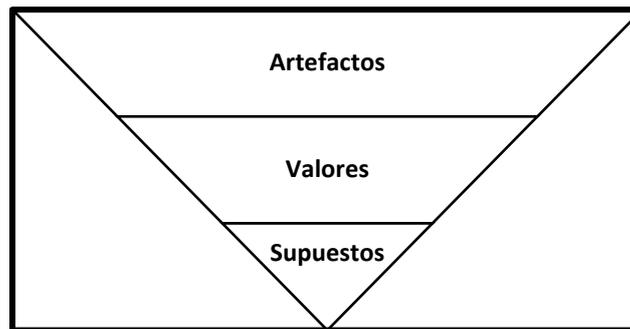


Figura 1.2: Modelo de cultura organizacional propuesto por Edgar Schein. Adaptado de "Cultura Organizacional y Liderazgo" de Schein, E., 1985.

### 1.3.2 Modelo de cultura organizacional propuesto por Fons Trompenaars

El modelo de Fons Trompenaars (1994) parte de la premisa de que no existe un modelo único de gestión o una forma de organización que conduzca al éxito, sino que cada organización debe conocer su propia cultura y lidiar con su propio contexto de negocio. Además, menciona que la cultura es un sistema común de significados donde los individuos deben entender cómo actuar y qué debemos valorar. Cada contexto tiene diversos elementos internos como externos que influyen en las relaciones de los individuos. Tal vez sea uno de los autores que más énfasis le pone a la importancia de valorar el choque cultural, el cual se refiere al encuentro de culturas tanto nacionales, como culturas internacionales, producto de las fusiones empresariales. Este choque se produce porque la valoración que cada uno le otorga a su sistema de significados es distinta. El autor proporciona elementos que pueden ayudar a comprender y enfrentar las diferencias culturales y tener éxito en la internacionalización de los negocios, pues cuando se comprende y explica otra cultura, es más fácil de lidiar con el choque cultural y lograr una adecuada adaptación.

Sus estudios describen la importancia de definir y conocer la cultura organizacional en la cual se desea interactuar (que nunca debería estar sobreentendida), para poder construir acciones asertivas en las empresas y no caer en el choque cultural y sus implicancias negativas.

Asimismo, propone que para analizar una cultura hay que observarla por capas y para comprenderla hay que ir descascarándola capa tras capa (niveles). Así, la capa externa es la más fácil de visibilizar (aquello que podemos fácilmente observar y percibir a través de los sentidos); y, por lo tanto, es la más elemental y no nos aporta muchos elementos de juicio. Cuantas más capas de la cultura conozcamos y nos acerquemos al

centro, habremos tenido contacto con más niveles de esa cultura, y tendremos más elementos para comprenderla y desenvolvemos dentro de ella.

Solo el que comprende, puede explicar lo que ocurre dentro de una cultura, por lo tanto, si deseamos hacer algún cambio en la cultura organizacional, debemos conocerla a profundidad.

Su modelo está estructurado en tres niveles:

**a. Nivel externo**

En este nivel se encuentran los elementos explícitos a los que llama artefactos o productos, refiriéndose a todo elemento o rasgo observable en la realidad de una cultura, es todo aquello perceptible y captado por nuestros sentidos como la danza, la comida, el idioma, el arte, la arquitectura, entre otros. Muchas veces una cultura es explicada a este nivel y se generan estereotipos de una cultura al tener contacto con estos rasgos. Este es el nivel más elemental, pues es el más sencillo de reconocer.

**b. Nivel intermedio**

En este nivel se encuentran las normas y valores, refiriéndose aquí a las normas que son descritas y entendidas de acuerdo con lo que la comunidad considera que se aplica, no se califica lo correcto o incorrecto. Por lo tanto, pueden ser normas formales como informales. Por otro lado, existen valores compartidos por la comunidad. Una cultura es relativamente estable cuando las normas y los valores se complementan y son respetadas por los miembros de una comunidad. En este sentido hay jerarquías, pues las normas individuales están por debajo de las colectivas. Este nivel puede ser visto en la interacción dentro de una cultura.

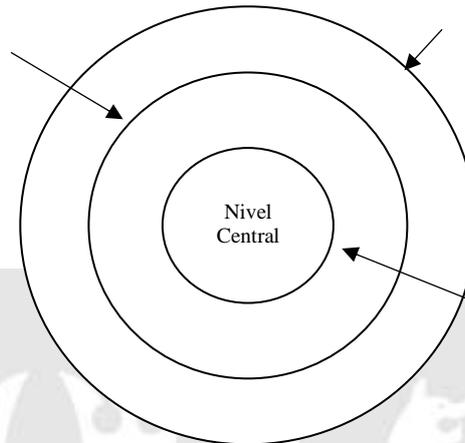
**c. Nivel central**

En este nivel se encuentran las premisas básicas, refiriéndose a los elementos fundamentales para las personas y su sobrevivencia. Cuando una persona comprende lo que es realmente relevante para otro individuo y su comunidad, podrá explicar y comprender su cultura y de esta forma, podría convivir en ella sin choques culturales. Los estereotipos, por ejemplo, ya no surgirían, pues se logra comprender a profundidad las relaciones y dinámica cultural y las valoraciones que se hacen del otro pueden comprenderse.

La figura 3 representa las tres capas de la cultura según Trompenaars, desde el nivel central, el nivel más importante y a la vez más difícil de entender, donde se encuentran las premisas básicas), hasta el nivel externo, donde se encuentran los elementos más fáciles de percibir frente a los sentidos.

Normas y valores:

Nivel intermedio: en este nivel se encuentran las normas percibidas (descritas y entendidas), por lo tanto, pueden ser formales o informales.



Artefactos o productos:

Este es el nivel externo, donde se encuentran los elementos visibles y más fáciles de descifrar, pero no necesariamente nos dicen cómo es una cultura.

Premisas y Valores:

En este nivel se encuentran los elementos y valores fundamentales de una cultura.

Figura 1.3: Modelo de cultura organizacional propuesto por Fons Trompenaars. Adaptado de: "Las Olas de la Cultura" de Trompenaars, T., 1994.

Finalmente, con este modelo se puede deducir que las características fundamentales de una cultura se encuentran en la capa más profunda y que solo comprendiendo los elementos que se encuentran al interior de una cultura, podremos explicarla y transitar en ella. Sin embargo, esta capa más profunda es difícil de detectar por los sentidos, pues está más allá de lo visible o perceptible y de lo que está normado.

### 1.3.3 Modelo de cultura organizacional propuesto por Daniel Denison

Denison (2000) demostró que la cultura organizacional es un elemento importante para gestionar una organización. Es así, que luego de una vasta experiencia en el mundo organizacional, decide construir un instrumento que contribuya con la medición de la cultura organizacional. El modelo de Denison reconoce las características culturales, la forma de trabajo administrativo y las estrategias que se relacionan a los valores y creencias de la organización e identificó cuatro dimensiones en su modelo de cultura organizacional: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Cada una de estas dimensiones cuenta a su vez con tres elementos constituyentes, totalizando doce subdimensiones, los cuales se observan en la figura siguiente y serán explicados posteriormente:

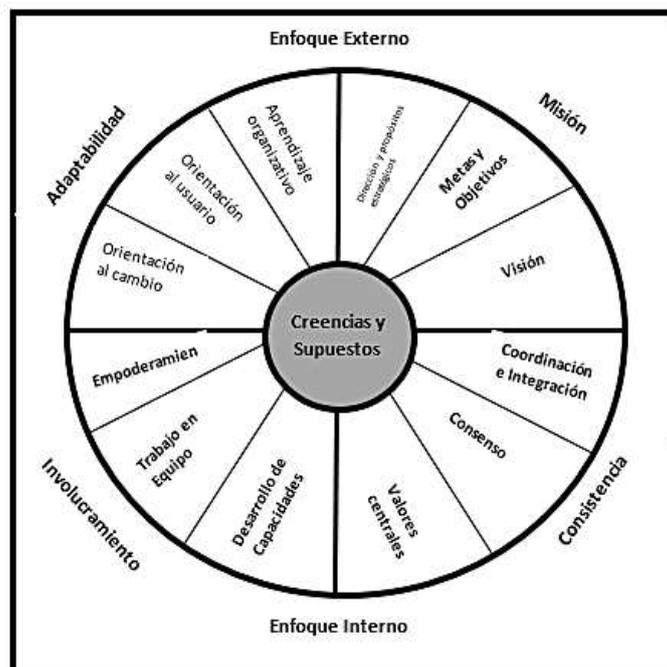


Figura 1.4: Modelo de Cultura Organizacional de Denison. Adaptado de Organizational Culture Survey - Facilitador Guide” de Denison, 2000.

Como se ha mencionado, la estructura del Modelo de Denison se compone de cuatro dimensiones y cada una se compone de tres subdimensiones:

**a. Involucramiento**

Quando Denison se refiere al involucramiento, se refiere a que las organizaciones que buscan una gestión efectiva son conscientes de la necesidad de la dotación de poder hacia sus miembros. De esta manera, los equipos de trabajo pueden organizarse y desarrollar sus capacidades en todos los niveles y áreas, pues los colaboradores son conscientes de sus necesidades que evidentemente están alineadas con lo propuesto por la organización, reconocen lo que se requiere para cumplir objetivos y toman decisiones que contribuyen a los logros comunes. En este sentido, los colaboradores están comprometidos con su trabajo y tienen sentido de pertenencia. Al sentirse parte, las personas asumen, indistintamente del nivel jerárquico, responsabilidades y compromiso en la toma de decisiones, pues esto afectará el desempeño de su resultado en el trabajo. De esta manera, todos apunta a lo mismo y se auto perciben directamente relacionados con los objetivos de la organización. Dentro de esta dimensión, Denison incorpora tres elementos:

- **Empoderamiento:** para el autor, todo colaborador dentro de una organización tiene autoridad, iniciativa y capacidad para conducir su trabajo de la mejor manera para obtener resultados vinculados a los objetivos trazados. Sin duda,

esta percepción provoca naturalmente un sentido de pertenencia, así como asumir responsabilidades en favor de su organización.

- **Trabajo en Equipo:** para Denison, la organización debe contar con un sentido de trabajo cooperativo, pues juntos pueden lograr los objetivos organizacionales. Si se agrega lo expuesto anteriormente, el empoderamiento hace que los colaboradores asuman responsabilidades individuales, que llevadas al trabajo en equipo se potencia y se obtienen resultados conjuntos y comunes. responsables de lograrlos. Se puede concluir que, el resultado de la organización está directamente relacionado al desempeño que tengan los equipos en alcanzar los objetivos, los logros individuales entonces, no son suficiente.
- **Desarrollo de Capacidades:** Denison afirma de manera coherente con los dos puntos anteriores que, si no se invierte constantemente en la mejora y desarrollo de habilidades y competencias de los colaboradores, no se podrán alcanzar desafíos nuevos que como se sabe, toda organización va adquiriendo con los cambios y la competitividad del mercado.

#### **b. Consistencia**

El autor afirma que, a través de su trayectoria al investigar este tema, ha concluido que las organizaciones pueden ser efectivas si demuestran consistencia e integración. A pesar de que existan distintas opiniones al interior de una organización, lo cual consideramos que es normal e incluso es saludable contar con distintas opiniones, debe haber consenso respecto de los objetivos finales y se deben compartir valores. Esto es fundamental para la toma de decisiones, pues todos comprenden y saben lo que es mejor para la organización y lo que se desea lograr.

A su vez, esta dimensión se compone por tres elementos:

- **Valores centrales:** el autor menciona que los colaboradores de una organización conocen y viven los valores fundamentales, los que cimientan desde el fondo una organización y a través de ellos se genera un sentido de identidad. Este sentido de pertenencia o de identidad hace que los colaboradores puedan generar sueños futuros que siguen impulsando la organización hacia adelante.
- **Consenso:** los colaboradores de una organización, al tener valores claros y compartirlos, y ser conscientes de los objetivos finales y comunes, tienen la

capacidad de establecer acuerdos y tomar las decisiones para alcanzarlos, esto es lo que se denomina consenso (traducido como acuerdo, pero que creímos más relevante utilizar la palabra consenso), pues saben qué es lo que su organización demanda de ellos y hacia dónde van, entendemos que el consenso permite que el colaborador como individuo piense de forma colectiva, pues prima el objetivo común.

- **Coordinación e integración:** en esta subdimensión se promueve la forma como se aplica el consenso, pues en la acción y/ en la práctica, todas las áreas de la organización serán capaces de coordinar eficientemente para lograr resultados.

### **c. Adaptabilidad**

Con la tercera dimensión, el autor menciona que es de suma importancia que las organizaciones sean capaces de observar las nuevas necesidades y puedan transformarse, y así, mejorar para cumplir con las nuevas demandas. Si una organización es capaz de adaptarse, si puede considerar las opiniones de sus usuarios o clientes, si se atreve a innovar, puede aprender de sus errores y superarlos. La adaptabilidad entonces, se torna un elemento clave, pues de ser alcanzado, generará valor y crecimiento para la organización. Sin embargo, menciona que las organizaciones demasiado integradas, con formas excesivamente incorporadas, podrían sufrir para adaptarse a nuevos desafíos y cambios estructurales.

Esta dimensión presenta tres elementos:

- **Orientación al cambio:** para el autor, con este elemento la organización tiene la potestad de generar nuevos espacios para emprender cambios y está capacitada para interpretar correctamente cómo es el entorno de su negocio, que en el tiempo es cambiante, por lo tanto, la organización debe saber reaccionar para enfrentar las tendencias actuales, poder anticipar y enfrentar los cambios que se vienen presentando.
- **Orientación al cliente:** el autor menciona que, con este elemento, la organización sabe cómo son sus clientes, de manera que puede entender cuáles son sus necesidades y estar listo para enfrentar nuevos desafíos ya que el cliente también es una organización que cambia. Con este elemento, la organización demuestra a qué nivel se preocupa por la satisfacción, así como por contribuir con el éxito de sus clientes.

- **Aprendizaje organizativo:** al contar con este elemento, el autor afirma que una organización debe saber recibir, debe interpretar y debe transformar los signos o señales que el mercado emite. Si la organización es capaz de transformarse y entender que los cambios son oportunidades, se pueden lograr establecer acciones innovadoras, adquirir más conocimiento y con ello, desarrollar las competencias de los colaboradores, que resulta finalmente, en el buen desempeño y en el logro de resultados organizacionales.

#### **d. Misión**

Esta dimensión es considerada por el autor como el rasgo cultural más importante de todos. Llega a esta conclusión, pues indica que aquellas organizaciones que no saben quiénes son, tampoco tienen claro hacia dónde van, y casi siempre suelen acabar en un lugar indefinido. Sin embargo, aquellas organizaciones que tienen claridad sobre su identidad, si su horizonte encuadrada en su visión y si delimitan bien sus propósitos, tienen, por lo tanto, un camino claro hacia sus objetivos organizacionales y estratégicos. Para llevar a cabo sus propósitos, es fundamental que el liderazgo tenga esta visión de futuro y sepa construir, implementar y mantener la cultura que le dará cimientos para el cumplimiento de su visión.

A continuación, se presentan los tres elementos de esta dimensión:

- **Dirección y propósitos estratégicos:** el liderazgo debe ser capaz de traducir los propósitos estratégicos que se han trazado para la organización. De esta manera la ruta será clara para todos los colaboradores y cobra sentido lo que se ha venido desarrollando anteriormente. Todo parte de un desarrollo, compromiso, empoderamiento individual hacia el resultado final de la organización.
- **Metas y objetivos:** para el autor, el cumplimiento de la misión, la visión y la estrategia, están vinculadas a las metas y objetivos. Estos últimos son contruidos de abajo hacia arriba, partiendo de las necesidades de cada colaborador en el cumplimiento de objetivos de área en una lógica que lleva al cumplimiento de objetivos comunes que claramente deben haber sido trazados e implementados.
- **Visión:** según Denison, toda organización debe compartir la manera como proyecta y desea verse en el futuro. Este horizonte común simboliza y refleja los valores centrales de la organización que deben ser compartidos por los

colaboradores. De esta manera, todos se orientan hacia el logro de objetivos que van más allá del logro individual o a nivel de área, pues una organización es un sistema que se conduce hacia un mismo resultado.

El modelo de cultura organizacional de Denison está estructurado en cuatro dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Asimismo, estas cuatro dimensiones están compuestas por tres subdimensiones, haciendo un total de doce subdimensiones estudiadas, lo que hace más interesante desde nuestra perspectiva, aplicar su modelo para el análisis de la cultura organizacional.

Asimismo, Denison relaciona e integra las dimensiones y subdimensiones de su modelo en un marco de referencia donde menciona que la participación y la consistencia se conducen hacia una dinámica interna, y que adaptabilidad y misión se orientan hacia la relación entre la organización y el ámbito externo. Considera además que su modelo se puede analizar desde otra perspectiva pues, la participación y la adaptabilidad se orientan hacia la flexibilidad y el cambio y, en cambio, la consistencia y la misión se orientan hacia la estabilidad. Y, en es en esa dinámica, donde cada una de las categorías también se relacionan y muestran su dinámica organizacional.

#### **1.3.4 Modelo de cultura organizacional propuesto por Cameron & Quinn**

Cameron & Quinn (2006) proponen un modelo de cultura que cuenta con cuatro dimensiones:

##### **a. El Clan**

Este tipo de cultura se denomina así por ser de organización familiar, con un ambiente el ambiente laboral es cercano y se comparten muchos vínculos o relaciones personales. El liderazgo es visto como una mentoría, llegando incluso a representar una figura paterna. La tradición, el sentido de pertenencia y la lealtad son elementos fundamentales para la sobrevivencia y el desarrollo de la organización y es por lo que, se premia el consenso, el trabajo en equipo y la participación. Existe una confianza implícita en la que se cimienta esta cultura familiar.

##### **b. La adhocrática o llamada de Desarrollo**

Es también conocida como cultura empresarial, este tipo de cultura está más orientada a implementar constantes cambios de acuerdo con el mercado y a las necesidades que se presentan. Por eso, cuentan con personas creativas, innovadoras, dinámicas y abiertas a las transformaciones. Estas organizaciones dan libertad intelectual

a las personas y el líder toma decisiones riesgosas, pues aprovechan las amenazas para convertirlas en oportunidades, marcando tendencia y liderando su mercado.

### c. De Mercado o Relacional

Se refiere a organizaciones que privilegian las orientaciones que el mercado les provee de manera externa y no se orienta desde lo que le dice su estructura interna. Por lo tanto, se rige por la competencia y busca resultados concretos de mercado medidos en competitividad y productividad. La reputación y éxito organizacional se guía por el posicionamiento de mercado.

### d. El Jerárquico

Son organizaciones que se guían por la estructura y comportamiento interno, buscando estabilidad, especialización de actividades y jerarquías que deben respetarse. Por lo tanto, se establecen relaciones formales, reglas y normas que guían su operatividad, pues se busca el control de procedimientos.

Los autores explican, a partir de estas cuatro dimensiones, su modelo de cultura organizacional visto desde la dinámica del liderazgo, o desde la manera como una organización se comporta o responde a las exigencias o cambios del mercado, así como la manera como se forman las estructuras internas de una empresa.

En la figura 5 podemos observar las cuatro dimensiones del modelo de Cameron & Quinn: Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado, donde se representan los estilos de liderazgo dominantes en el mercado.

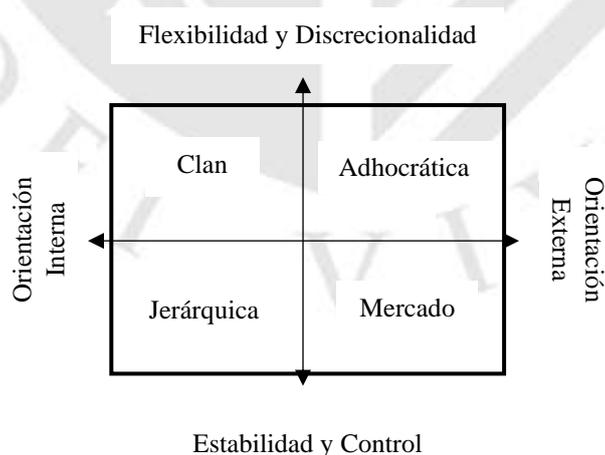


Figura 1.5: Modelo de cultura organizacional propuesto por Cameron & Quinn. Adaptado de Diagnóstico y Cambios de la Cultura Organizacional de Cameron, K. & Quinn, R., 1999.

Como se ha mencionado, los modelos presentados representan etapas o épocas distintas. Cada una de ellas estudia el momento de las organizaciones impactadas por las dinámicas sociales, económicas, políticas, tecnológicas.

Consideramos que el modelo de Schein, podría ser aplicado para analizar la cultura organizacional a través del estudio de cada uno de los elementos de los tres niveles que presenta, que van desde los artefactos visibles y tangibles de una cultura, hasta las creencias observadas desde la valoración de los individuos y podría adecuarse a estudios de cultura donde se busca comprender los aportes individuales en la cultura organizacional.

El modelo de Trompenaars enfatiza el estudio de las culturas del ambiente donde se desarrolla la organización, pues parte de su experiencia de evaluar la cultura en un proceso de internacionalización. Por tanto, busca relacionar los rasgos culturales de los países con las características de las culturas organizacionales.

Cameron & Quinn tienen un modelo basado en la jerarquía y relaciones de poder, lo que puede contribuir a analizar la cultura organizacional explicando los estilos de liderazgos y cómo estos influyen en la gestión y en la cultura organizacional.

Para nuestro estudio de caso, hemos elegido la aplicación del modelo de Denison, pues consideramos que nos ayuda a describir la cultura organizacional con énfasis en la gestión desempeño organizacional, pero, contemplando elementos culturales y capacidades humanas, así como las relaciones en todos los niveles, los valores y estilos de liderazgo, estilos administrativos y estrategias organizacionales. Asimismo, relaciona los propósitos, las metas y la proyección de la organización con la misión institucional.

Asimismo, consideramos que el modelo de Denison permite observar la relación entre las dimensiones culturales y la gestión institucional, lo cual se ajusta a los objetivos del presente estudio. Al mismo tiempo considera la misión como la dimensión más importante, pues afirma que ésta, nos permite saber quiénes somos y, por tanto, nos permite saber hacia dónde vamos, y que, por consiguiente, sin la misión sería difícil lograr el resultado esperado. Esta última consideración le otorga al modelo de Denison una importancia adicional a nuestro trabajo, pues al ser un caso de estudio, nos permite contar con una mirada cualitativa en el análisis de la cultura organizacional, lo cual complementa su relevancia para esta investigación.

Finalmente, las dimensiones y subdimensiones del modelo de cultura organizacional de Denison sustentaron la estructuración de las categorías y subcategorías

del presente estudio, y su aplicación responde a los objetivos propuestos para la presente investigación.



## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

### 2.1. Diseño de la Investigación

El presente estudio, ha abordado el problema de investigación desde un enfoque cualitativo. Este tipo de enfoque permite desarrollar un proceso de recolección y análisis de datos de manera dinámica, facultando a la investigadora a transitar entre los hechos y las interpretaciones y así, ir afinando las preguntas iniciales de investigación o revelar nuevas interrogantes (Hernández, Baptista y Fernández, 2014).

El método de investigación ha sido el estudio de caso. Esta forma de investigación empírica analiza profunda e integralmente, desde su contexto real, mediante procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos, un determinado fenómeno contemporáneo para responder al planteamiento del problema y contribuir a la construcción y desarrollo del conocimiento científico (Saldaña, Ruiz, Gaona y Jacobo, 2015).

El estudio de caso es una metodología muy utilizada en la actualidad para comprender los fenómenos a mayor profundidad, este método viene siendo bastante aplicado en el ámbito educativo. Para Yin (1989), el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas.

El alcance del estudio es descriptivo, pues busca caracterizar una realidad concreta (Pérez, 1994); que, en la presente investigación, tiene como meta la descripción de las actuales características de la cultura organizacional de la Universidad, estructurando su estudio en cuatro categorías y doce subcategorías. Pretende recoger información sobre los diversos conceptos o variables del fenómeno estudiado, sin la pretensión de indicar cómo es que estas se relacionan (Hernández, Baptista y Fernández, 2014).

El estudio de caso es uno de los más adecuados para interpretar lo que los entrevistados dicen sobre el significado de las categorizaciones: “una categoría representa un fenómeno, o sea, un problema, un asunto, un acontecimiento o un suceso que se define como significativo para los entrevistados” (Straus y Corbin, 2002).

## 2.2. Tema y problema de la investigación

El presente estudio presenta como tema de investigación la cultura organizacional de la Universidad. Como problema de investigación se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las características de la actual cultura organizacional de la Universidad?

## 2.3. Objetivo General

Describir las características de la actual cultura organizacional de la Universidad, a través de las dimensiones de Denison (2000).

### 2.3.1 Objetivos Específicos

- a. Identificar la manera en que se percibe el involucramiento del personal con la Universidad.
- b. Detallar la consistencia en valores de los colaboradores de la comunidad hacia el logro de metas conjuntas.
- c. Definir la adaptabilidad de los colaboradores de la Universidad.
- d. Identificar si los colaboradores de la comunidad comprenden la misión de la Universidad.

## 2.4. Población

La población de estudio incluye a veintisiete trabajadores entre directivos, administrativos y docentes que trabajan a tiempo completo en la Universidad y se dedican exclusivamente a esta institución.

Tabla 2.1  
*Población*

Estamento	Cantidad
Directivos	6
Administrativos	9
Docentes	12

Elaboración: Propia

## 2.5. Selección Muestral

En el presente estudio se denomina “estamento” al grupo de colaboradores que representa a las diferentes áreas de la Universidad, tal como lo plantea Cisterna mencionando “Cuando en un contexto concurren diferentes grupos humanos, que se distinguen entre sí por características muy específicas, ya sea por rol, estatus u otro

elemento, para efectos de identificarlos y diferenciarlos, proponemos el uso del término estamentos” (2005, p. 65).

Con el fin de obtener información relevante para nuestro estudio, se identificaron tres estamentos dentro del personal de la Universidad: el estamento de directivos, de administrativos y de docentes.

De esta manera, se conformó la muestra, teniendo como criterio principal para la elección, el que cuenten con información relevante sobre la Universidad por haber participado en la consulta, elaboración o implementación de procesos o actividades relevantes en la Universidad y porque, además, cuentan con una experiencia en la institución con un período mínimo de dos años de permanencia. Por otro lado, se buscó que exista un compromiso manifiesto con la mejora de la gestión.

La muestra incluyó a nueve colaboradores en total, tres colaboradores por cada uno de los estamentos identificados de la Universidad, por lo tanto, fueron entrevistados tres directivos, tres administrativos y tres docentes.

La caracterización de la muestra puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 2.2

*Caracterización de la muestra: estamento, puesto, criterios de selección y perfil*

ESTAMENTO	PUESTO	CRITERIOS DE SELECCIÓN	PERFIL
<b>Directivos (DI)</b>	DI-1.	Disponibilidad de información, participó en el proceso de elaboración de nuevos planes de estudio, prácticas de seguimiento académico y su implementación.	En el puesto hace 2 años en la Universidad. Magister en educación. No ejerce labor docente.
	DI-2.	Disponibilidad de información, participó en el proceso de licenciamiento y en las capacitaciones para implementar nuevas prácticas en la gestión administrativa.	En el puesto hace 3 años en la Universidad. Con Titulación en Administración. No ejerce labor docente.
	DI-3.	Disponibilidad de información, participó en el proceso de licenciamiento y en el inicio de levantamiento de información de procesos.	En el puesto hace 3 años en la Universidad. Cuenta con titulación en Educación. No ejerce labor docente.
<b>Administrativos (AD)</b>	AD-1.	Disponibilidad de información, vivió el proceso de licenciamiento institucional y colaboró con los líderes en este proceso. Trabaja directamente con el personal y conoce las demandas y necesidades de su área.	En el puesto hace 6 años. Con titulación en administración. No ejerce labor docente.
	AD-2.	Disponibilidad de información, vivió el proceso de licenciamiento	En el puesto hace 4 años en la Universidad.

		institucional y colaboró con los líderes en este proceso. Ha tenido que implementar cambios en registros y coordinar con otras áreas para lograrlo.	Con titulación en Ingeniería Informática. No ejerce labor docente.
	AD-3.	Disponibilidad de información, colaboró con la elaboración del documento de procesos. Ingresó a la Universidad para iniciar la acreditación de carreras,	En el puesto hace 2 años en la Universidad. Cuenta con grado de bachiller y diplomado en calidad. No ejerce labor docente.
<b>Docentes (DO)</b>	DO-1.	Disponibilidad de información, vivió el proceso de licenciamiento, participó en la elaboración documentaria para su carrera, y trabajó en la implementación de seguimiento académico.	En el puesto hace 6 años de labores en la universidad. Con titulación en Ingeniería Agrónoma. Magister en Ciencias Agrarias. No ejerce labor administrativa ni directiva.
	DO-2.	Disponibilidad de información, participó en el proceso de elaboración de nuevos planes de estudio y prácticas de seguimiento académico y es representante de los docentes en el Consejo Universitario.	En el puesto hace 4 años. Con titulación en Ingeniería Informática. Magíster en Informática. No ejerce labor administrativa ni directiva.
	DO-3.	Disponibilidad de información, participó en el proceso de elaboración de nuevos Planes de Estudio.	En el puesto hace 2 años en la Universidad. Con titulación en Ingeniería Informática y Doctorado en Educación No ejerce labor administrativa ni directiva.

Elaboración: Propia

El muestreo teórico, para Osses, Sánchez e Ibáñez (2006), se refiere a los entrevistados o hechos a observar en la estrategia de investigación. Esto significa que los individuos que fueron entrevistados o los hechos observados, han sido considerados como aquellos que, en forma suficiente, podían contribuir al desarrollo de la teoría para lo cual se realizó el trabajo en terreno. Se inicia la investigación con la selección de muestras que puedan compararse y contrastarse, y en el caso del presente estudio, se eligieron por su posible relevancia para el campo teórico y porque sus experiencias profesionales y personales aportan en la descripción de las categorías que se pretenden describir.

## 2.6. Técnicas de recolección de datos

Para el presente estudio se aplicó la técnica de la entrevista individual con los informantes claves, para recopilar y registrar la información de acuerdo con la naturaleza cualitativa del estudio, con el propósito de abordar el fenómeno sin deformar, distorsionar o perturbar la verdadera realidad de la investigación.

Rodríguez (1996) define la técnica de entrevista como un proceso por el cual se elaboran o estructuran (en mayor o menor grado) determinados objetos, hechos, conductas, fenómenos, entre otros. Esto ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis.

Según Taylor y Bodgan, la técnica de la entrevista está definida como “encuentros, cara a cara, entre el investigador y los informantes; encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (1990, p. 101).

En el método de estudio de caso, se solicita a los entrevistados expresar sus opiniones, percepciones y experiencias concretas, en este caso respecto a la cultura organizacional de la Universidad. La entrevista nos permitió captar la información de manera flexible (no estructurada), siguiendo un procedimiento más inductivo que deductivo, buscando profundizar en el significado de la información que se recogía de cada una de las fuentes.

Antes de iniciar la programación de entrevistas, cada colaborador elegido fue instruido respecto a los objetivos de la investigación y la forma en que se recogería y manejaría la información. Por lo tanto, eran conscientes que el diálogo sería grabado para ser transcrito y luego descartado. Para poder garantizar la ética en la investigación, nos aseguramos de elaborar un documento de consentimiento denominado “Protocolo de consentimiento informado para participantes” (Anexo N°3), el cual fue firmado por los nueve entrevistados. En este documento nos comprometíamos a mantener estricta confidencialidad de la información recogida.

Una vez solicitada la entrevista y habiendo concertado el horario de cada entrevista, estas fueron realizadas en el transcurso de dos días, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de cada colaborador. Las nueve entrevistas se realizaron durante el horario de trabajo y en todo momento, los entrevistados mostraron gran disposición para colaborar con la investigación.

Durante la entrevista, los entrevistados expresaron de forma verbal sus opiniones y percepciones sobre la cultura organizacional de la Universidad, de acuerdo con la guía de entrevista establecida para esta investigación.

Cabe señalar que, para las entrevistas, se aplicó la misma guía sin ninguna diferenciación por puesto de trabajo o por estamento y cada entrevista tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente.

## 2.7. Instrumento de recolección de datos

Se utilizó como instrumento de investigación la guía semiestructurada de entrevista individual. Las preguntas de esta guía fueron elaboradas para determinar los aspectos de la cultura organizacional de la Universidad, siguiendo la estructura del cuestionario que elaboró Denison (2000) y que ha sido aplicado en más de 700 empresas que buscaban evaluar su cultura organizacional. El cuestionario de Denison está basado en su modelo de cultura organizacional.

Así, la guía de entrevista está compuesta por 35 preguntas divididas en las cuatro categorías (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), considerando además las doce subcategorías relacionadas a la cultura organizacional. Para el recojo de información se utilizó como herramientas, la grabadora de voz y las notas de campo.

Tabla 2.3  
*Técnica e instrumento de recojo de datos.*

<b>OBJETIVO DEL INSTRUMENTO</b>	<b>TÉCNICA APLICADA</b>	<b>INSTRUMENTO UTILIZADO</b>
Recoger información sobre las opiniones y percepciones de los estamentos de la Universidad acerca de las características de la cultura organizacional.	Entrevista individual semiestructurada.	Guía de entrevista sobre las características de la cultura organizacional de la Universidad.  Las preguntas fueron organizadas según categorías y subcategorías del modelo de cultura organizacional de Denison (2000).

Elaboración: Propia

## 2.8. Validación del Instrumento

Según Palella y Martins (2012), la validez se define como la ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir.

Para este estudio, el instrumento diseñado fue validado con tres profesionales con grado de Maestría, involucrados con la cultura organizacional de sus universidades y que se desempeñan en los estamentos que se establecieron en la muestra de la presente investigación. Estos tres profesionales trabajan en universidades con características muy similares a la Universidad en estudio, las tres son organizaciones privadas, de porte mediano y ubicadas en provincia. De esta manera se consideró que la lectura y comprensión del cuestionario podrían ser más cercanas al contexto de la Universidad y que los resultados de la aplicación de las entrevistas serían alcanzados.

Los tres entrevistados manifestaron que comprendieron todas las preguntas de la guía. Solo uno de ellos hizo una sugerencia para modificar una expresión por otra análoga,

pues en la versión al español de Denison (2000) se utiliza la palabra “cliente” y para el contexto universitario se sugirió utilizar la palabra “usuario”. El aporte fue contemplado, procediendo a la modificación en la guía de entrevista.

Esta validación se inició con una explicación previa de los objetivos de la investigación. Este proceso tuvo una duración entre 45 y 60 minutos, según el entrevistado.

Luego de la aceptación del instrumento, se realizaron pruebas piloto con tres miembros del personal de la Universidad, uno de cada estamento establecido en el estudio, quienes no fueron contemplados dentro de la muestra de la investigación con el objetivo de verificar que la guía de entrevista era bien comprendida, que cumplía con el objetivo propuesto y, por lo tanto, era confiable. Después de la aplicación de la prueba piloto no se realizó ninguna modificación adicional.

## **2.9. Procesamiento y organización de la información recogida**

Con los resultados obtenidos, se procedió a transcribir literalmente cada entrevista. Posteriormente, para procesar la información y organizar los datos para el análisis de la información se utilizó el software ATLAS Ti. Es decir, los archivos de textos de las entrevistas se importaron como documentos primarios en la herramienta de apoyo informático para proceder luego a su codificación.

La organización de la información en el software se realizó en base a las categorías: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, tomadas del modelo de Denison (2000), y siguiendo la lógica de nuestra Matriz de Consistencia (Anexo N° 2). Como se ha mencionado, el modelo de Denison cuenta además con doce subcategorías (empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, consenso, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al usuario, aprendizaje organizativo, dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión), las cuales fueron incorporadas también para el análisis de la información, organizando cada subcategoría dentro de su categoría correspondiente.

Todas las categorías y subcategorías fueron previamente establecidas e ingresadas al ATLAS Ti como códigos, lo que permitió organizar las concepciones verbalizadas por los entrevistados a través de la identificación de sus significados en cada código. Finalmente, se procedió a agrupar y relacionar códigos en su respectiva categoría para el procesamiento de toda la información y el análisis de lo que se consideró relevante para el presente estudio.

Siguiendo a Straus y Corbin (2002) se utilizó la codificación para relacionar las categorías con las subcategorías, entendiendo esta relación como un proceso entre sus características y dimensiones. Por otro lado, se tuvo en cuenta que la codificación es lo que guía los resultados de las categorías y subcategorías, lo que nos llevará a la descripción de estas que es el objetivo de estudio.

### 2.9.1. La categorización

El presente estudio busca describir las actuales características de la cultura organizacional de la Universidad y para ello, se estructuraron como categorías y subcategorías, las dimensiones y subdimensiones del Modelo de cultura organizacional de Denison, las cuales, además, nos ayudaron a responder a los objetivos propuestos en la investigación. Como menciona Straus y Corbin (2002), “la categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto; las categorías tienen un poder conceptual puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorías” (p. 102).

Esta construcción le permitió a la investigadora contar con una herramienta conceptual y operacional para facilitar la tarea de recolección y ordenamiento de la información.

### 2.9.2. Categoría y subcategorías estudiadas

En este estudio de caso, la unidad de investigación es la cultura organizacional, la misma que se dividió en cuatro categorías: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Asimismo, estas cuatro categorías se subdividen en tres subcategorías cada una, totalizando doce subcategorías, como detallamos en la Tabla N° 6. La aproximación al problema a partir de las diversas teorías permitió tomar como referencia para el presente estudio el modelo de cultura organizacional planteado por Denison (2000), dado que, con base en su modelo, a sus dimensiones y subdimensiones, se pudo estructurar la investigación de forma consistente vinculando cada objetivo a las categorías y subcategorías que permitieron responder los objetivos propuestos.

En la Tabla 6 se demuestra la relación entre los objetivos de la investigación con cada categoría.

Tabla 2.4  
*Objetivos, categoría y subcategorías del estudio*

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
	1.1. Identificar la manera en que se percibe el	Involucramiento	– Empoderamiento

<b>1. Describir las actuales características de la cultura organizacional, a través de las dimensiones de Denison (2000)</b>	involucramiento del personal con la Universidad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trabajo en equipo</li> <li>– Desarrollo de capacidades</li> </ul>
	1.2. Detallar la consistencia en valores de los colaboradores de la comunidad hacia el logro de metas conjuntas.	Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valores centrales</li> <li>– Consenso</li> <li>– Coordinación e integración</li> </ul>
	1.3. Definir la adaptabilidad de los colaboradores de la Universidad.	Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientación al cambio</li> <li>– Orientación al cliente</li> <li>– Aprendizaje organizativo</li> </ul>
	1.4. Identificar si los colaboradores de la comunidad comprenden la misión de la Universidad.	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dirección y propósitos estratégicos</li> <li>– Metas y objetivos</li> <li>– Visión</li> </ul>

Elaboración: Propia

La estructura presentada, vincula la teoría de Denison a los objetivos de la investigación y a las categorías de estudio. Esto nos dio un mayor ordenamiento para el análisis, pues permitió identificar cómo cada subcategoría alimentando a su respectiva categoría, respondía a los objetivos planteados.

## **2.10. Análisis e interpretación de la información**

Para el análisis de los datos recogidos en este estudio se utilizó el Método Comparativo Constante (MCC) que, como lo menciona Sandoval (2002), es una continua revisión y comparación de los datos capturados para ir construyendo una teoría sobre la realidad. En términos de Strauss (1970), define sus procedimientos básicos en: recojo de datos, codificación y reflexión analítica en notas. Para elaborar la teoría, es fundamental que se descubran, construyan y relacionen las categorías encontradas; estas constituyen el elemento conceptual de la teoría y muestran las relaciones entre ellas y los datos. Los datos se recogen con base en el muestreo teórico, el cual, según Glaser y Strauss (1967), es el medio o sistema por el que el investigador decide (con base analítica) que datos buscar y registrar.

En esta investigación se trató de identificar, analizar y relacionar las expresiones verbalizadas de los entrevistados sus opiniones y percepciones acerca de las características de la cultura organizacional de la Universidad con cada categoría, siempre desde la perspectiva de la gestión institucional. Al ser un estudio de caso y al tener como

fuente principal el testimonio de los involucrados en la labor directiva, administrativa y docente de la Universidad, los datos recogidos, respondieron a la estructura de categorías propuesta, agotando las preguntas planteadas.



## CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realizará el análisis y la discusión de resultados, teniendo en cuenta los objetivos planteados para el presente estudio de caso que son:

Objetivo General: Describir las características de la actual cultura organizacional de la Universidad, a través de las dimensiones del modelo de Denison (2000).

Objetivos Específicos:

- a. Identificar la manera en que se percibe el involucramiento del personal con la Universidad.
- b. Detallar la consistencia en valores de los colaboradores de la comunidad hacia el logro de metas conjuntas.
- c. Definir la adaptabilidad de los colaboradores de la Universidad.
- d. Identificar si los colaboradores de la comunidad comprenden la misión de la Universidad.

Como se puede apreciar en la Matriz de Consistencia (Anexo N° 2), las cuatro categorías propuestas para este estudio de caso están en concordancia con los cuatro objetivos específicos planteados, y, además, son coincidentes con las cuatro dimensiones del modelo de Denison (2000). Los datos recogidos y sistematizados de las entrevistas con nueve entrevistados en total incluyen información que alimentan estas cuatro categorías.

Asimismo, cada una de las cuatro categorías, está subdividida en tres subcategorías, totalizando doce subcategorías. Estas doce subcategorías también son coincidentes con los doce subdimensiones del modelo de cultura organizacional de Denison (2000).

A continuación, se analizan y muestran los datos relevantes para el presente estudio de Cultura Organizacional, a través de las categorías y subcategorías propuestas:

### 3.1. Involucramiento

En esta categoría, se busca comprender cómo la organización es percibida en cuanto al otorgamiento de poder a sus colaboradores, en la toma de decisiones a cualquier

nivel jerárquico. Como menciona Denison (2000), todos los miembros están comprometidos con su trabajo y se sienten parte importante de la organización.

Resalta entre los Directivos, la manifestación del Directivo DI-1, quien no es originario de esa localidad, y afirma que aún no se percibe un compromiso de los colaboradores con la organización y cree que muchos de ellos están en la Universidad por no tener otro trabajo y que no les afecta lo que pueda suceder ni reflexionan sobre cómo sacar adelante la universidad.

Unos administrativos están ahí no porque les interesa estar ahí sino porque no tienen otra cosa y alguno que otro docente antiguo que en realidad ha visto que los cambios no le son muy favorables y hubieran preferido mantenerse como había estado la universidad hasta hace poco (DI-1. 1:8).

Es gente que no le interesa sacar adelante la Universidad y no les afecta los problemas que pueda haber (DI-1. 1:9).

Por otro lado, en la administrativa AD-2, quien es nacida en la localidad en la que se ubica la Universidad, manifiesta:

Estudiantes y trabajadores, nos sentimos identificados y sentimos que debemos seguir apoyando, además que somos de esta ciudad (AD-2. 1:5).

En este sentido, se puede inferir que el concepto de involucramiento puede estar bien comprendido, pues no se trata simplemente de apoyar o de tener identificación porque se pertenece al lugar, sino que debe existir un trabajo cohesionado con los objetivos de la organización y trabajar para que sean cumplidos y así, se pueda hablar de una mejora que directamente recaerá en la comunidad.

Asimismo, se observa una marcada diferencia en las percepciones de los colaboradores locales (que nacieron en la zona o viven mucho tiempo en el entorno geográfico de la Universidad) versus las percepciones de los colaboradores foráneos, incluso cuando éstos últimos, trabajen en la sede de la Universidad. Esto podría deberse a las diferencias culturales que marcan sus percepciones o a la falta de definiciones claras respecto a los elementos de la cultura organizacional de la Universidad.

### **3.1.1. Empoderamiento**

De acuerdo con Denison (2000), existe empoderamiento en una organización, cuando los colaboradores de una organización tienen autoridad, iniciativa y capacidad de conducir su trabajo lo que los lleva a tener un sentido de pertenencia que aporta a la organización.

Con esta subcategoría se deseaba identificar cómo es percibida la toma de decisiones y la autonomía entre los colaboradores. Sobre este aspecto, debido a los

distintos niveles en la administración, analizaremos las opiniones de los entrevistados según su estamento:

A nivel de alta dirección (...), nosotros tenemos autonomía para tomar una serie de decisiones. En lo que respecta los niveles más abajo, no existe tal autonomía en plenitud, o sea hay cosas que sí pueden ser asumidas directamente por los directores por ejemplo distribución de horas, cambio de horario, etcétera, y lo conversan con administración, pero por ejemplo hay otras cosas que no pueden tomar decisiones todavía, hasta que todavía logremos ordenar todo (DI-1. 1:1).

La toma de decisiones se basa en el criterio y la experiencia que tienen, tal vez faltaría delimitar las funciones. El trabajo bajo presión no todos pueden hacerlo, se quedan inmóviles, tal vez sea un tema cultural o de no estar acostumbrado a manejarse bajo presión o no saber cómo actuar. Me refiero al personal administrativo (DI-2. 1:1).

Algunas decisiones que involucren temas sensibles siempre requieren consulta a un superior, muchas de las acciones diarias pasan por una decisión rápida de cada uno de los colaboradores (DI-3. 1:2).

A nivel directivo, se puede percibir que se cuenta con autonomía para tomar decisiones, sin embargo, los mismos directivos reconocen que, en niveles inferiores de la jerarquía organizacional, es necesario contar con autorización ya sea por falta de orden y procesos aún no establecidos, o por inseguridad personal. Entre el personal administrativo, se rescató lo siguiente:

Nosotros somos autónomos en tomar las decisiones que nosotros vemos que es conveniente para la Universidad (AD-2. 1:3).

Yo no es que tenga que decirle todos los días a mi jefe que es lo que estoy haciendo. Yo pongo mi propio ritmo, yo veo por donde puedo ir caminando. Yo tengo autonomía y espacio como para poder organizar y priorizar además (...) A veces tienen ellos la inseguridad de tomar decisiones. No se sienten capacitados como para poder enfrentar un problema (AD-3. 1:23).

El personal directivo tiene siempre un margen de autonomía, justamente porque son directivos. Pero en este caso ellos debían contestar si se otorga o no algún nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

A nivel administrativo se contraponen la manifestación de AD-3, quien trabaja en Lima, y se reconoce como autónomo, pero percibe que el personal de provincia tiene inseguridad de tomar decisiones. Sin embargo, AD-2 quien es de la localidad y trabaja allí, considera que ejerce autonomía en la toma de decisiones. Sobre el empoderamiento, los docentes expresan que:

Toman las decisiones de acuerdo con las funciones que les delegan, las normas que están establecidas dentro de la institución, estas normas están fijadas a través del estatuto y los reglamentos (DO-1. 1:10).

Las decisiones dependen de las áreas o direcciones (DO-2. 1:1).

Yo puedo tomar las decisiones según el estatuto y los procesos administrativos de la universidad (DO-3. 1:14).

Los docentes avanzan en la medida en que es permitido para conducir sus tareas en la docencia de manera autónoma. Habiéndose preguntado sobre su nivel de autonomía en el desarrollo de sus tareas, se escudan en el apego a las normas y el estatuto, para justificar la toma de decisión, mostrando una visión muy jerarquizada y normativa del funcionamiento de la Universidad, lo que puede sugerir una visión distinta del mundo y de la cultura arraigada en la localidad.

Mientras que los directivos sienten que aún falta decisión de los administrativos en la toma de decisiones, los administrativos perciben que sí la tienen. Esto podría significar que el nivel de autonomía que los directivos desean que se logre, aún no es alcanzado por los administrativos o que estos últimos la perciben como la toma de decisiones en situaciones poco relevantes o en procesos operativos puntuales. Entre los docentes, manifiestan que ellos no tienen autonomía en la toma de decisiones, pues interpretan la toma de decisiones desde un punto de vista muy normativo, sin contemplar sus decisiones y su autonomía en el plano académico.

### **3.1.2. Trabajo en Equipo**

Como menciona Denison (2000), el trabajo en equipo parte de la premisa de que existe un valor del trabajo cooperativo para alcanzar los objetivos comunes.

A través de esta subcategoría, se busca identificar si existe trabajo en equipo y cómo se evidencian, así como de qué manera se vinculan a los objetivos de la Universidad. En este sentido, se observa que en general el trabajo en equipo no es entendido por todos los estamentos por igual, tal y como se observa a continuación:

En el día a día, cuando ves cómo funciona en cada área te vas dando cuenta de que no existe un trabajo en equipo consciente, sí se siente más orden para cumplir los protocolos que cada uno tiene, según las tareas para alcanzar los objetivos institucionales (DI-1. 1:19).

En el área administrativa hay varias cosas que nos hacen trabajar en equipo, las campañas de admisión, las matrículas, las actividades académicas (DI-2. 1:8).

El directivo DI-2, menciona que las actividades los hacen trabajar en equipo, sugiriendo que no es un proceso natural en ellos, acostumbrados a realizar actividades no participativas, y el DI-1 es más explícito al manifestar que en el día a día no existe un trabajo en equipo consistente sino la realización de tareas individuales.

Por otro lado, entre el personal administrativo, se pudo evidenciar las siguientes manifestaciones:

Nos apoyamos entre áreas, de repente si en la matrícula a veces vienen los papás o los alumnos en destiempo y se les cobra la mora, a veces no quieren pagar... entonces entre compañeros de varias áreas nos apoyamos, los hacemos entender, porque a veces piensan ellos que es algo de las cajeras o mesa de partes, les explicamos más a fondo y entienden que no es un tema personal (AD-1. 1:1).

Todos trabajamos en equipo (docentes, administrativos y los directores) y nos apoyamos todos, en cada proceso, en cada cosa que hay en la universidad. Siempre estamos apoyándonos, preguntándonos si necesitamos ayuda (AD-2. 1:30).

En Lima creo que sí hay un trabajo en equipo. Acá ya nos conocemos, nos acoplamos, nos reunimos, nos ayudamos, nos apoyamos y cada uno sabe. En provincia, creo que no. No hay un sentido de trabajo en equipo. Yo veo que cada director de escuela hace su trabajo por su propio lado (AD-3. 1:36).

Los administrativos AD-1 y AD-2 sienten que sí existe un trabajo en equipo en la Universidad, pero el AD-3 quien trabaja en la oficina de Lima percibe de una forma opuesta el trabajo que se realiza. Esto puede sugerir que el concepto de trabajo en equipo no es el mismo que se maneja entre todos los colaboradores. Asimismo, los colaboradores locales consideran que apoyarse entre ellos cuando lo requieren es trabajo en equipo. En cuanto a los docentes, encontramos las siguientes afirmaciones:

[...] Se está trabajando en equipo y se está respondiendo. Hay actividades que involucran a toda la Universidad y están orientadas a ver la permanencia primero de los estudiantes, darles todo el soporte para que ellos puedan terminar satisfactoriamente la universidad y para que no abandonen, además de darles soporte emocional para que puedan rendir académicamente (DO-2. 1:3).

[...] Esas actividades que se han realizado en equipo, todavía no responden al cumplimiento de los objetivos de la universidad, son actividades aisladas y otras se realizan por tradición (DO-3. 1:44).

[...] Existe el trabajo en equipo sí, cada uno tiene una responsabilidad. No tenemos casi proyectos multidisciplinarios, no hay proyectos donde se integren todos, pero hay proyectos donde cada uno es responsable y los demás de alguna manera colaboramos porque todo proyecto de todas maneras aporta en los logros y en la imagen de la institución (DO-2. 1:42).

Es interesante lo que se puede rescatar de estas manifestaciones ya que es posible que los docentes perciban que el trabajo en equipo se delimite al esfuerzo que se realiza desde cada área para, por ejemplo, garantizar la permanencia de los estudiantes en la Universidad o a la ayuda que se puede aportar al compañero cuando lo necesita, pero, no se mencionan si este trabajo responde a la construcción de un objetivo institucional, pues como menciona Denison, para establecer que se trabaja en equipo, es necesario evaluar si de manera cooperativa se alcanzan los objetivos comunes.

### 3.1.3. Desarrollo de Capacidades

Esta subcategoría define que una organización debe estar siempre invirtiendo en el desarrollo de competencias y habilidades de sus colaboradores, manteniendo su competitividad, con capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades. Se pretende identificar si existe un plan de desarrollo de capacidades que vaya al encuentro de las necesidades del personal.

Se observó en esta subcategoría que todos dos estamentos coinciden, diciendo que la Universidad aún no cuenta con un plan de capacitación y desarrollo claro, lo manifestado por los Directivos se muestra a continuación:

Las capacidades de la parte técnica del personal, ellos lo han adquirido en base a su experiencia y en parte a una formación empírica. Cuando hemos tenido oportunidad para capacitar lo hemos hecho (DI-2. 1:10).

Las capacitaciones provienen de oportunidades que nuestros aliados estratégicos nos proporcionan. Otras provienen de invitaciones de diversas entidades educativas, muy pocas son programadas y pagadas por la universidad (DI-3. 1:9).

Por otro lado, de las manifestaciones de los administrativos se rescató:

Tenemos reuniones para ver qué avances tenemos, nada más., Nuestras reuniones son cada martes, semanalmente y vemos qué avances hemos tenido, qué dificultades hemos tenido y que es lo que tenemos cada uno en este mes por hacer (AD-2. 1:10).

Si alguien se capacita es por su cuenta (...) Hay deficiencias de competencias, pero no tenemos ningún programa de capacitación, no tenemos ningún programa de evaluación. No tenemos Programa de seguimiento ni de evaluación del desarrollo profesional de la persona y tampoco tenemos una línea de carrera dentro de la universidad. Todavía eso no lo hemos implementado (AD-2. 1:11).

Se puede observar que la Universidad no cuenta con un plan de desarrollo de capacidades para su personal. El administrativo AD-2 entiende las reuniones y la coordinación como parte del plan de desarrollo de capacidades, lo cual es distorsionado. En ese mismo sentido, el administrativo AD-3 manifiesta que no existe un plan de capacitación y que cada uno se capacita porque comprende que es necesario y no porque la Universidad lo reconozca oficialmente y pueda solventarlo, lo que demuestra que reconoce una necesidad de capacitación. Sobre el desarrollo de capacidades, los docentes manifestaron:

Un mes antes de iniciar el año académico, en las cuales se tiene programada diferentes actividades y capacitarnos sobre la parte académica, pedagógica y a mediados de año hemos tenido algún taller a través de los cuales nos están capacitando para desarrollar mejor nuestras habilidades (DO-1. 1:6).

En mi área no tenemos, en la Universidad, lo desconozco (DO-2. 1:9).

En cuanto a los docentes, se manifiesta que existen actividades programadas antes de iniciar el año académico, en temas puntuales sobre lo académico y pedagógico. Se puede extraer de la declaración del docente DO-1 que esas actividades son para todos, buscando capacitar en los fundamentos que deben tener como docentes para poder desempeñarse en su labor. Sin embargo, las capacitaciones para la práctica docente en general, no significa que exista una capacitación específica, eso se puede corroborar con la declaración de DO-2 de donde se infiere que no hay una capacitación específica en su área.

Se evidencia que la Universidad no cuenta con un plan de desarrollo de capacidades para su personal, y cuando se capacitan lo hacen por iniciativa personal y, por lo tanto, cubren los gastos con recursos propios. Los docentes, señalan alguna que otra capacitación que, de manera eventual y específica, han recibido antes del inicio de clases. Esto contradice los objetivos institucionales, pues, de acuerdo con Denison (2000), la organización no podrá ser competitiva ni hacer frente a las nuevas oportunidades sin el desarrollo permanente y sostenido de las competencias y habilidades de sus colaboradores.

### **3.2.Consistencia**

De la información recogida, hemos extraído las citas más relevantes para describir, desde las subcategorías que componen la consistencia de la organización y los acuerdos que existen de manera integrada entre los colaboradores de la organización.

#### **3.2.1. Valores Centrales**

Con esta subcategoría se busca comprender cómo los colaboradores de la organización comparten valores que generen identidad. La pregunta realizada buscaba detallar si los valores que la universidad propugna eran compartidos por sus colaboradores.

Entre los Directivos, tomando sus respuestas sobre valores institucionales se consideraron como más relevantes las siguientes citas:

La tolerancia, la honestidad, la responsabilidad que es al responder las funciones de los cargos (DI-1. 1:26).

Honestidad, yo soy una persona honesta; ser objetivo, justo (DI-2. 1:13).

Trabajo en equipo, liderazgo, respeto. Creo que no todos saben cuáles son exactamente los valores que se tratan de reforzar, pero sí se perciben en el ambiente de trabajo esos valores (DI-3. 1:10).

Podemos observar cómo los Directivos responden a la pregunta con distintos valores, eso puede sugerir que los valores que ellos identifican provienen de una lectura personal y los trasladan hacia la institución, es más, no mencionan los valores que la Universidad considera en su identidad institucional. Inclusive, esta idea se concreta más claramente en la manifestación del DI-2 al declarar que él es una persona honesta, objetiva y justa. Entre los administrativos, se pudo recoger:

La honestidad, la solidaridad, el respeto (AD-1. 1:9).

Trabajar en equipo, ser comprensiva con todos los alumnos y apoyarles (AD-2. 1:12).

Honestidad, transparencia, la centralidad de la persona (AD-3. 1:47).

En este estamento también podemos comprobar que también entre los administrativos se responde a la pregunta con distintos valores, incluso, llama la atención lo manifestado por AD-2, quien estima como valor, la comprensión y apoyo que le debe a los alumnos. Como se afirmó anteriormente, AD-2 es una persona de la localidad y mantiene como herencia la idea de apoyo social que tuvo la Universidad en sus inicios. En cuanto a los docentes, también se pudo evidenciar un traslado de sus propios valores hacia la institución y no mencionan los valores propugnados por la Universidad:

La responsabilidad, tratar de lograr los objetivos institucionales y personales y para ello acompañados con la puntualidad que tiene que demostrar a los mismos estudiantes se vayan a acostumbrando que ellos a ser puntuales. Lo otro es ser solidario, si algún docente falta nosotros asumimos las horas y luego le damos nuestras horas al docente que por motivo de salud o alguna razón no cubriera ahí recupere sus clases. El otro punto importante es la empatía (DO-1. 1:23).

La responsabilidad, el respeto, la honestidad y la colaboración (DO-2. 1:10).

En cuanto al DO-1 y DO-2 se evidencia una intersección en el valor de la responsabilidad, sin embargo, el DO-1 lo traduce únicamente como el sentido de la puntualidad.

Como se puede ver, todos y cada uno de los testimonios, nos sugieren la necesidad que tiene la Universidad de dar conocer y profundizar el sentido de los valores institucionales, pues probablemente, aunque se conozcan, no se comparte la misma idea de ellos y menos se evidencia. Esto es importante, pues, según Denison (2000), el compartir valores aporta en la generación del sentimiento de identidad.

### **3.2.2. Consenso**

El consenso es medido desde la capacidad de los colaboradores de una organización para tomar acuerdos. En esta subcategoría, se quería detallar si la Universidad trabaja para alcanzar acuerdos importantes y si todos participan de ellos. Así, se pudo observar que no hay un sentido de consenso sólido:

Este trabajo coordinado requiere de procesos claros, estos procesos todavía no están totalmente claros para cada una de las partes, todavía no encontramos en todos los docentes esta disposición, este trabajo además requiere de un entendimiento de lo que la universidad tiene en sí misma y allí todavía nos falta cierto grado de comunicación por parte nuestra, desde arriba para decirle a toda la comunidad educativa lo que se viene haciendo y qué significa eso. Falta comunicar, conversar (DI-1. 1:30).

En este trayecto hasta el día de hoy, te puedo decir que tomo decisiones y el poder que tengo bajo mis subordinados, generalmente no las consulto a no ser que sean contrataciones, lo que toca la parte académica, las tomé en consenso con el director académico para evitar malentendidos o conflictos (DI-2. 1:17).

Se hace una planificación anual. Los equipos arman sus actividades relacionadas a los objetivos institucionales y estas son evaluadas según los objetivos institucionales (DI-3. 1:11).

El director DI-1 le atribuye la falta de consenso a la ausencia de una comunicación efectiva. Por otro lado, el DI-2 se refiere al consenso a la toma de decisiones que tiene con su par, lo cual se distancia de la idea de consenso al interior de sus equipos de trabajo. El DI-3 también manifiesta en el fondo un consenso débil, pues inicia su manifestación sobre consenso partiendo de la elaboración de una planificación anual sobre la cual los equipos deben trabajar. Este trabajo está vinculado a los objetivos institucionales que fueron definidos por los directivos y donde no participan los colaboradores, esto también puede darnos señales de que el consenso no está enraizado como práctica de la Universidad. Por otro lado, los administrativos manifiestan lo siguiente:

Yo estoy facultada pero igual llamo al director administrativo. Estamos siempre en comunicación, le voy mencionando todo lo que se presenta y él me va diciendo sí o no procede (AD-1. 1:26).

Siempre trabajamos en equipo, todos trabajamos en equipo, tratamos de sacar adelante cada situación que se nos presenta (AD-2. 1:13).

En el equipo de Lima tenemos reuniones cada cierto tiempo y conversamos de temas importantes y tomamos decisiones o generamos reflexión (AD-3. 1:47).

Los administrativos, quienes tienen un mando medio, sí manifiestan el sentido de consenso y que la toma de decisión se lleva a través del diálogo y la reflexión. Esto llama la atención sobre lo que los Directivos perciben de los administrativos y lo que ellos perciben de sí mismos y del trabajo que realizan en conjunto.

En el caso de los docentes, se presenta así la idea de consenso:

(Las decisiones) La toma el director administrativo o académico, y cuando no están nunca una institución se queda sola, siempre tiene que quedar una persona a cargo o en reemplazo de los titulares y a ellos corresponde tomar las decisiones. (DO-1. 1:30).

(...) consensuada, sobre todo los que estamos responsables por una oficina, dialogamos y buscamos la mejor forma de tomar la decisión o darle una salida. (DO-2. 1:20).

El DO-1 manifiesta la idea de consenso como función de los directivos y parte del proceso para la toma de decisiones. El DO-2 responde que existe consenso sobre todo de los responsables de la oficina, ante la pregunta sobre la manera en que se trabaja en la Universidad para alcanzar acuerdos en temas importantes. Cabe resaltar que el DO-1 y DO-2 tienen mucho tiempo en la institución y son responsables de su área, esto puede ser el motivo por el que sienten que existe un consenso, aunque cada uno manifiesta una idea distinta de lo que significa y del nivel en que se da.

### **3.2.3. Coordinación e integración**

Esta subcategoría es analizada sobre la capacidad que tienen los colaboradores de distintas áreas y trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes. En ese sentido, se busca detallar si existe un trabajo coordinado entre las áreas y este trabajo se vincula a los objetivos de la Universidad. De estos elementos, se recogió lo siguiente:

Hay que trabajar fuerte el tema de comunicación, los docentes necesitan saber hacia dónde nos dirigimos y compartir más tiempo con ellos, los valores al discutirlos, el escucharnos, el saborear cada frase para saber qué significa (DI-1. 1:52).

Existen reuniones semanales de áreas y también reuniones directivas. Los colaboradores están comprometidos con la universidad y muestran mucha disposición para realizar los que se propone (DI-3. 1:13).

Aquí podemos observar cómo se otorga mucho énfasis a la comunicación y a los espacios de reunión entre colaboradores para llevar adelante estos dos elementos de coordinación e integración. Nuevamente se resalta la necesidad de comunicar hacia abajo, el horizonte de la universidad y se devela el compromiso y la disposición que tienen los directivos y los demás colaboradores. Entre el cuerpo administrativo, se mencionó:

Existen acuerdos administrativos, por ejemplo, para hacer una actividad acordamos a través de una reunión y ahí armamos el plan de trabajo, se ve cómo se va a trabajar, armamos el presupuesto y lo fundamentamos con el director (AD-1. 1:10).

Nosotros cada semana tenemos reuniones y nosotros le hacemos saber qué es lo que faltan en cada área, qué es lo que necesitamos y ellos ven la manera de cómo ayudarnos también a nosotros (AD-2. 1:31).

Todavía nos falta coordinar, comunicarnos, una comunicación más fluida, creo que a veces nos gana el día a día y no vemos más allá (AD-3. 1:8).

En el caso de AD-1 y AD-2, se manifiesta que existe reunión y coordinación entre las actividades. AD-3 manifiesta que aún falta coordinar y comunicar mejor. Cabe mencionar que AD-3 trabaja desde Lima y puede sentir que entre ambas sedes no existe

una coordinación muy cercana, pero los dos administrativos que trabajan en provincia y que fueron entrevistados perciben que sí hay mucha ayuda y coordinación. Entre los docentes se pudo extraer:

No tenemos mucha frecuencia (de reunión) <sup>2</sup>, pero sí hay las coordinaciones que nos permiten unificar esfuerzos y poder alcanzar nuestros objetivos, como, por ejemplo, las participaciones de las diversas actividades que se organizan a nivel del distrito y a las que invitan a la Universidad (DO-1. 1:2).

Que nuestros estudiantes tengan una formación más integral, conocer cuál es la problemática que nuestra sociedad, porque a partir de esas problemáticas nos vamos planteando los temas de investigaciones y con las investigaciones vamos logrando algunas propuestas para el desarrollo integral de la población (DO-1. 1:3).

Sí se realiza un trabajo coordinado, sobre todo en la atención de calidad, o sea, brindar un servicio de calidad y sobre todo que los chicos que van a culminar la universidad sean competentes en lo que han estudiado (DO-2. 1:11).

En las entrevistas de los docentes se puede observar que las actividades de coordinación e integración mencionadas por el DO-1 son reconocidas fuera del ámbito académico, tales como actividades institucionales a nivel de distrito que son recurrentes e importantes para la comunidad local. El docente DO-2 pone énfasis en que la coordinación, el hecho de consensuar, está ligado a la búsqueda de dar un servicio de calidad a los estudiantes para que sean competentes en sus profesiones, coincidente con lo que el DO-1 manifiesta en la segunda cita, donde se percibe un interés de la formación integral acorde con lo que menciona el DO-2. Esto quiere decir que debería existir un trabajo coordinado entre las necesidades de los estudiantes y los esfuerzos que imprimen los docentes en sus labores.

### **3.3. Adaptabilidad**

La adaptación dentro de una organización se hace relevante, pues, como afirma Denison (2000), siempre se presentan desafíos al enfrentar algo nuevo, es necesario tomar riesgos y aprender con eso que es distinto, se puede adquirir capacidad y experiencia para incorporar cambios y crecer con eso, generando valor dentro de la organización.

#### **3.3.1. Orientación al Cambio**

Esta subcategoría tiene como finalidad definir la capacidad de una organización de identificar lo que sucede alrededor y reaccionar rápidamente, anticipando cambios.

---

<sup>2</sup> Refiriéndose a que no existen espacios formales y programados de reunión.

Las preguntas buscaban entender cómo se hace frente a las necesidades identificadas y las nuevas exigencias que se producen internamente como desde afuera.

En este sentido, se han recogido las siguientes afirmaciones de los Directivos DI-1 y DO-3, quienes coinciden que existe un cierto estado de comodidad en lo establecido y no se generan innovaciones impulsadas desde la comunidad universitaria para emprender cambios:

Es más cómodo mantenerse en la situación anterior sin control, simplemente recibiendo sus pagos, sin mayor responsabilidad (DI-1. 1:12).

A mí sí me gustaría escuchar más propuestas desafiantes de nuestra comunidad poder concretar juntos esos desafíos (DI-3. 1:17).

Entre los administrativos, también se demuestra la atención que se pone a las demandas que los órganos de control universitario solicitan, que sugieren cambios en la organización. Esto no necesariamente nos demuestra que la organización está atenta a los cambios, sino que cumplen con exigencias externas, lo que sugiere la necesidad de impulsar cambios desde dentro de la organización y no por presiones reglamentarias:

La universidad desde un inicio se ha puesto a evaluar lo que ya existe, adecuándolo a las necesidades y para eso sí tenemos estándares que no son nuestros, que ya son estándares establecidos por la SUNEDU sobre un aspecto más administrativo y el SINEACE de un aspecto más cualitativo. Sobre esa base se toman decisiones (DI-1. 1:35).

Desde que ingresamos al proceso de licenciamiento, estamos siempre atentos a los requerimientos de SUNEDU y tratar de responder a las necesidades. Sin embargo, siento que muchas veces somos reactivos (DI-3. 1:16).

Por otro lado, al ser una Universidad rural, existen otras adaptaciones que parten de la necesidad de contextualizar el currículo, del respeto por la cultura local. Al tener una administración en Lima, se observa que se le atribuye a ella la orientación al cambio, cuando se menciona que es la nueva gestión quien observa las necesidades locales y el AD-3 afirma que en Lima tienen claro que existen patrones culturales y que se debe responder a la cultura de “allá”, nuevamente surge la diferenciación entre la visión que le imprimen los que están inmersos en el contexto y los que están fuera de él.

La universidad si está adaptándose bien, porque ya tenemos una nueva administración y ellos ven todas esas cosas que hay nuestro entorno y ellos están normal, se adaptan con normalidad al cambio (AD-2. 1:18).

Tenemos clarísimo que existen patrones culturales y tenemos que responder a la realidad cultural de allá, todavía estamos en ese proceso de apropiarnos del tema, pero todavía no tenemos en claro de cómo hacerlo. Todavía no bajamos al llano. Creo que, porque ahorita hay un montón de problemas que solucionar en la universidad, pero las cosas van caminando (AD-3. 1:32).

Los docentes plantean que existe un énfasis en realizar cambios sin producir un choque con la sociedad:

Analizando la situación en la que se vive y de ese análisis salen algunas propuestas que hay que alcanzarlas a las diferentes instancias, son cambios importantes. Las acciones que hace la Universidad son las reuniones donde se analizan los problemas y se evalúan hasta dónde puede ir la participación de la Universidad y de acuerdo con ello entonces ya nos organizamos en grupos para analizar las cosas y buscar propuestas. Es el cambio en la sociedad (DO-1. 1:11).

Se hacen los cambios de la manera más amigable posible, que no choque con el contexto del pueblo, con la idiosincrasia con la población, que no rompa bruscamente, ver la forma más amigable de llevar a cabo estos cambios, explicándoles, teniendo reuniones con ellos. Sobre todo, dándoles a conocer qué mejoras se están haciendo en la Universidad, y por qué son necesarios esos cambios (DO-2. 1:13).

Con estas manifestaciones, podemos deducir que los docentes desconocen de algún cambio propuesto por la Universidad, están hablando de los cambios que ellos pueden hacer dentro de las aulas, quiere decir, en términos pedagógicos. No se vislumbra una propuesta de cambio institucional ni participativo.

### **3.3.2. Orientación al Usuario**

Con esta subcategoría se busca definir si la organización conoce a los usuarios de sus servicios, así como a su comunidad en general y si la Universidad se preocupa por recoger, comprender y satisfacer sus inquietudes, en el sentido de mejorar el servicio ofrecido. A continuación, presentamos lo más significativo que se recogió de los directivos para esta subcategoría:

Otro ha sido convocar a nuevos docentes por concurso, ha sido un concurso pequeño el cual no ha habido mucho, pero nos da resultados porque podemos tener un staff de docentes calificados (DI-1. 1:36).

Aplicamos encuestas a fin de cada ciclo para escuchar a los colaboradores y alumnos, pero no a los usuarios externos, a los padres de familia los escuchamos cuando estamos en campañas de admisión (DI-3. 1:20).

Cada semana tenemos reuniones y nosotros le hacemos saber qué es lo que faltan en cada área, que es lo que necesitamos y ellos ven la manera de como este ayudarnos también a nosotros (AD-2. 1:19).

De los tres estamentos, estas citas nos sugieren que sí existe la preocupación por conocer y atender las necesidades, aunque no involucran a todos los interesados.

### **3.3.3. Aprendizaje organizativo**

Esta subcategoría se refiere a que una organización puede recibir, interpretar y tener la capacidad de transformar las señales que el entorno le proporciona y las convierte en oportunidades. Se busca entonces, definir si se reconocen las buenas prácticas, si se

impulsa la innovación y, por lo tanto, si es una organización que cambia. Lo que se recoge en las manifestaciones de los colaboradores se muestra a continuación:

El hecho de que se incursione en investigaciones en el área de agronomía, las actividades que realizan los docentes, la recopilación de revisiones y que enriquecen el conocimiento de la cultura propia: son cosas que nosotros reconocemos, aunque no existe una política de reconocimiento público (DI-1.1:41).

Hemos logrado hacer una capacitación sobre atención al usuario, de manera interna, con personas del equipo (DI-3. 1:22).

Nos licenciamos ante SUNEDU, y los alumnos no sabían qué cosa era el licenciamiento. No hubo ninguna comunicación, ningún festejo por el licenciamiento, no hubo. Es más, los alumnos recién este año empezado a saber cosa es el licenciamiento, hasta el año pasado no sabían qué significado eso (AD-3.1:3).

Las buenas prácticas que se realizan, y no hay comentarios que se vienen haciendo, significan que estamos haciendo las cosas más o menos pero que no estamos haciendo mal. Y las buenas prácticas se van aprendiendo de a poco a poco y a medida que se va reconociendo cuales son los factores genéricos, entonces se toman y van fortaleciendo cada vez más (DO-1. 1:1).

Si bien se manifiesta que han logrado actividades positivas, se percibe que no han tenido la difusión ni la acogida de toda la comunidad universitaria, aparentemente por falta de difusión y de eventos institucionales que resalten estas actividades relevantes y capitalizarlas como aprendizaje organizativo y por qué no como imagen institucional.

### **3.4. Misión**

Este es considerado como el rasgo más importante, pues las organizaciones que definen bien su horizonte pueden saber hacia dónde ir y definen cómo hacerlo, lo cual, si va sumado a un buen liderazgo que los conduzca a lograr los objetivos propuestos de manera organizada.

#### **3.4.1. Dirección y propósitos estratégicos**

Con esta subcategoría se puede describir la forma en que los colaboradores de una organización entienden los propósitos institucionales y cómo logran hacerlo con la contribución de todos.

Con las preguntas se buscaba identificar si el plan estratégico institucional es conocido por todos. A continuación, se observa de la información recogida:

Están apuntando a alcanzar los objetivos que nos hemos planteado a nivel académico, administrativo y organizacional. Todas las actividades que nosotros realizamos son parte de lo planificado y es para alcanzar el plan estratégico (DI-1.1:44).

Lograr la mayor cantidad de alumnos y darles una buena educación (AD-2.1:16).

Que la gestión de la universidad sea eficiente. Creo que todos buscamos eso. Que podamos trabajar coordinadamente haciendo sinergia y que la gestión de la universidad sea buena, sea óptima (AD-3. 1:21).

Damos énfasis, en primer lugar, a formar personas, segundo formamos más técnicos, técnicos porque combina la teoría con la práctica y siempre inculcando que lo que se aprende en la universidad no es lo último, sino que vamos a enfrentarnos con personas que están años en el campo y que ellos también conocen de los cultivos y no debemos cambiarlo en su técnica, metodología, sino que de apoco combinarlo (DO-1. 1:9).

Se evidencia en las manifestaciones ofrecidas para esta subcategoría que los propósitos institucionales no están bien asimilados, pues no se han construido de forma participativa, sino que es parte de una elaboración desde el más alto nivel de la Universidad. La pregunta que se realizó buscaba concretamente saber si era conocido el plan estratégico de la Universidad y se observan respuestas en distintas direcciones, esto nos sugiere que el plan estratégico institucional no ha sido bien comunicado y que las respuestas las dieron pensando en los objetivos que cada uno reconoce para su trabajo. Según Denison (2000), esta dimensión es esencial si se quiere que todos los colaboradores contribuyan con el desarrollo de la organización.

Por lo tanto, para que la organización desarrolle y crezca, las estrategias deben cambiar, pero si éstas no son compartidas ni elaboradas de forma participativa, será muy difícil su implementación.

### **3.4.2. Metas y objetivos**

Con esta subcategoría se busca identificar si la planificación es conocida por todos y si el trabajo está vinculado con los objetivos de la organización, pues los planes deben ser construidos de abajo hacia arriba, partiendo de las necesidades de cada colaborador en el cumplimiento de objetivos de área, lo cual es importante para concretar las metas propuestas.

Fueron reuniones que se tomaron en cuenta las matrices y en base a eso se estimaron, claro estaban especialistas en gestión educativa. Cuando yo llegué ya me dieron todos los objetivos y metas (DI-2. 1:29).

He trabajado anualmente en una reunión llamada Plan Operativo Anual donde recogemos las actividades de cada área alineados a objetivos estratégicos y tratamos de concretarlos (DI-3. 1:24).

Ya estaba construido (el Plan Operativo). Hemos planificado para el 2018 y ahí he modificado un poco los objetivos y evidentemente son los objetivos secundarios (AD-3. 1:30).

Hemos hecho una relación de las actividades en el año, considerando primeramente las actividades académicas, luego de investigación y la parte de revisión social (DO-1. 1:26).

Nuestras actividades, contribuyen al objetivo general y a los objetivos específicos, entre ellos, ser un modelo de educación universitaria para las zonas andinas (DO- 2. 1:17).

Se puede observar que, aunque existe una disposición para desarrollar las actividades planificadas, no todos han participado en su construcción, ni en la elaboración de los objetivos, de los cuales se desprenden. Como la antigüedad de todos en la universidad es mayor a dos años, consideramos que, en ciertos niveles, aún no se percibe la construcción de sus propios objetivos y metas y por qué, además, se percibe que estos objetivos son construidos sin su participación.

### **3.4.3. Visión**

Esta subcategoría busca identificar si la organización cuenta con un deseo para el futuro y si hace esfuerzos porque sea conocido y compartido. Esta perspectiva contiene los valores centrales que le dan sentido a la organización. Con las preguntas se trató de saber si la visión de la Universidad era conocida por todos y si el trabajo de los colaboradores estaba orientado hacia su cumplimiento. Los resultados más resaltantes están a continuación:

Que sea reconocida como una de las mejores de la región, que sea reconocida por su aporte en la interculturalidad y la ruralidad desde la zona y que sea reconocida por los valores que tiene (DI-1. 1:46).

[...] multicultural, ser una universidad referente en la sierra central, ser la mejor universidad bilingüe en la sierra central (DI-2. 1:30).

Estamos trabajando duro para consolidar nuestra propuesta educativa en un contexto rural, pero hace falta impulsar más la investigación, dotar de mejores equipos en laboratorios y aumentar la plana docente (DI-3. 1:26).

Ser la mejor universidad de la sierra central del Perú, una Universidad Cristiana también, una Universidad Bilingüe (AD-1. 1:23).

Ser la mejor Universidad del Perú y dar una buena educación a nuestros alumnos (AD-2. 1:23).

Universidad modelo, insertada en un contexto multicultural y búsqueda de la verdad con calidad (AD-3. 1:50).

En un largo plazo sea un modelo de educación universitaria para la zona altoandina, que se un foco de interculturalidad de bilingüismo. (DO-2. 1:22).

En cuanto a la visión, se manifiestan de forma recurrente ciertos elementos, que llevan a la idea futura que se desea para la universidad y que está de acuerdo con el espíritu de la visión institucional. Estos elementos son: interculturalidad, multiculturalidad, educación rural y ser la mejor universidad de la sierra central. Nos parece que este hallazgo puede ser muy significativo, pues a pesar de que existan características que no

se perciben muy alineadas, se observa que sí existe una comprensión de la identidad institucional que puede llevar al logro de la visión que se plasmó para la Universidad.



## CONCLUSIONES

A partir del análisis de la información recogida para cada categoría y respondiendo a los objetivos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El grado de involucramiento manifestado por parte de los directivos, docentes y administrativos no solo tiene que ver con la percepción que tienen sobre lo que significa autoridad para cada uno y lo que perciben sobre las formas de gestionar, sino que existe una marcada tendencia vinculada al aspecto cultural arraigado, que presenta subordinación a la autoridad, muy propio de la región. Esto no significa que exista liderazgo o que se haya trabajado la idea de liderazgo en la Universidad dentro de la cultura organizacional. Por otro lado, la coexistencia de dos culturas marcadas (local -andina- y la foránea) no ha sido aprovechada como una ventaja de interculturalidad, sino que aún es una barrera en la perspectiva de toda esta categoría analizada, influyendo en el empoderamiento del personal, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades, pues no se trabaja de manera cohesionada.
- Con relación a la consistencia, se percibe falta de coordinación entre estamentos y que los valores que se han evidenciado en las entrevistas no guardan relación con los valores centrales que la Universidad plasma en su Plan Estratégico. Por otro lado, el consenso es otro elemento que evidencia debilidad, pues los objetivos y las metas son definidas de arriba hacia abajo, y no todos los colaboradores tienen la visión de lo que se persigue. La percepción que tienen los directivos de los mandos medios difiere de la percepción que los colaboradores tienen de sí mismos y de sus resultados.
- Sobre la adaptabilidad, es interesante observar que, en general, se manifiesta interés por parte de los colaboradores en el servicio que se les ofrece a los estudiantes, así como una preocupación por su futuro, pero no se observa un liderazgo que establezca claramente las necesidades institucionales. Con relación a la subcategoría de aprendizaje organizativo, no se han aprovechado los resultados relevantes obtenidos y se evidencia una necesidad de reforzar la comunicación organizacional, pues existe una falta de reconocimiento de los objetivos y metas estratégicas, lo cual podría explicar el bajo nivel de consenso ya que no todos comprenden lo que se desea para la Universidad.

- En cuanto a la misión de la Universidad, se evidencia que los propósitos estratégicos y las metas institucionales, no son conocidos y por lo tanto no son reconocidos como propios cuando los colaboradores construyen sus planes. Se observó que, al margen de dos de los entrevistados, los demás sugieren que no conocen el Plan Estratégico y que no formaron parte de la su elaboración. Este sería uno de los elementos que se contraponen a los avances, pues al no conocer a profundidad la misión de la Universidad, no pueden vincular su compromiso y su trabajo a las mejoras propuestas. Para la mayoría la visión está vinculada a su reconocimiento dentro del contexto rural e intercultural lo cual, consideramos, guarda coherencia.
- Respecto al objetivo general, se pudo evidenciar a través del análisis de las entrevistas realizadas, que la cultura organizacional de la Universidad no está consolidada pues, como menciona Denison, para que las organizaciones sean efectivas, deben mostrar consistencia e integración. En este sentido, no se demuestra en la dinámica interna de la Universidad una organización coordinada ni una gestión sólida, estructurada e implementada. Esto evidencia la ausencia de un liderazgo consistente con la visión institucional. Asimismo, sobre la identidad de la Universidad, sus líderes no han logrado que las propias historias, sus experiencias, los aspectos culturales que hacen única a esta Universidad, se transformen en un solo constructo, capaz de movilizar a todos los colaboradores y que genere sentido de pertenencia. Su identidad camina aparte de la gestión, no camina junto con ella, lo que provoca que sus procesos formales de trabajo no sigan una lógica desde la interiorización y transmisión de sus valores y de los propósitos estratégicos. Los elementos y los rasgos que describen las características de la cultura no se muestran integradas lo que se verifica en la gestión misma.

## RECOMENDACIONES

- Para promover la consolidación de la cultura organizacional de la Universidad se debe iniciar una construcción de herramientas de gestión que incluya la documentación institucional (planes, políticas, proyectos, etc.), de manera consensuada, tomando en cuenta la cultura local (representada mayoritariamente por docentes y administrativos de la Universidad) y la cultura foránea (representada por los directivos de la Universidad que se localizan en Lima). Este trabajo podría generar un sentido de pertenencia hacia la Universidad, donde ese encuentro de culturas y su contexto rural, más allá ser elementos valiosos que la identifican respecto a otras instituciones, se conviertan en el motor de su propia identidad cultural, desde una relación intercultural, de respeto entre las dos culturas y se transforme en el hilo conector entre los colaboradores y estudiantes independientemente de su lugar de origen, mejorando no solo la cultura organizacional sino también la vida universitaria. La cultura organizacional construida de manera colaborativa y cooperativa y de abajo hacia arriba podría permitir la integración de los equipos, el empoderamiento y, por tanto, el involucramiento, lo que, sumado a un trabajo coordinado con valores institucionales, logrará la consistencia y hará que los esfuerzos se conduzcan hacia objetivos comunes.
- Sería recomendable que la Universidad pueda iniciar la elaboración e implementación de un Plan de desarrollo de cultura organizacional a partir del modelo de Denison, considerando un trabajo diferenciado de capacidades por cada estamento, así como el impulso de un trabajo sostenido y transversal a todas las áreas de gestión reforzando el tema de la ruralidad e interculturalidad.
- Es importante que los tomadores de decisiones compartan más espacios de diálogo con los colaboradores en todos los niveles para reforzar los valores centrales de la institución, pues se evidencia la falta de conocimiento de los colaboradores y aparentemente el consenso se da solo entre quienes tienen algún cargo de responsabilidad. En cuanto a la adaptabilidad, se recomienda establecer mecanismos de comunicación interna que logren el reconocimiento de los objetivos y metas estratégicas, que puedan mejorar el espíritu de pertenencia para que los procesos sean

realizados con sentido organizativo y no adaptándose a las necesidades externas. Asimismo, sería importante que los tomadores de decisiones de la Universidad lideren y promuevan con motivación el logro de metas conjuntas, a través de un trabajo coordinado con los diversos estamentos.

- Al considerar que la misión es la principal dimensión de la cultura organizacional y al observar la ausencia de un consenso respecto a ella, se recomienda que los líderes emprendan un trabajo sostenido con los colaboradores para que la misión de la Universidad permee el quehacer organizacional y permita que los actores relevantes, estudiantes, organizaciones aliadas, así como personas e instituciones externas puedan reconocerla a través del servicio que se ofrece.
- En cuanto a la aplicación de esta investigación, y en atención a la gestión de la calidad, se propone que la Universidad inicie un trabajo de levantamiento e implementación de gestión por procesos que permita cohesionar el trabajo de todas las áreas con los propósitos y metas de la institución.
- Desde el punto de vista metodológico, sería valioso que se continúe con un estudio posterior donde se expliquen cómo es que se producen las relaciones entre las categorías y subcategorías estudiadas en esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Recuperado de [https://www.academia.edu/36640906/comportamiento\\_organizational\\_martha\\_alles\\_pdf](https://www.academia.edu/36640906/comportamiento_organizational_martha_alles_pdf).
- Asociación Educativa. (2015). *Informe del diagnóstico y plan de trabajo de la Universidad*. Lima.
- Asociación Educativa. (2017). *Evaluación de la cultura organizacional*. Lima.
- Asociación Educativa. (2017). *Plan Estratégico al 2020*. Lima.
- Cabrera, A. & Díaz, M. (octubre - diciembre 2016 de 2016). Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos, Región Sur. *Revista mexicana de sociología*, 713 - 740. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/321/32147313006.pdf>
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnostico y Cambios de la Cultura Organizacional*. Addison-Wesley, Series Organization.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9.<sup>a</sup> Ed.). México: McGraw-Hill.
- Cisterna, F. (2005). *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa*. 14(1), 61-71. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>
- Cuerda, A. & Bonavía, T. (enero-junio de 2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento y Gestión*(42), 233-257. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/9528/11038>
- Denison, D. (2000). *Denison Organizational Culture Survey - Facilitator Guide*. Washington: Denison Consulting, LLC. Recuperado de [https://www.academia.edu/35981824/Denison\\_Organizational\\_Culture\\_Survey\\_Facilitator\\_Guide](https://www.academia.edu/35981824/Denison_Organizational_Culture_Survey_Facilitator_Guide)
- Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 145-161. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Días, B. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*, 1(16), 85-90. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421839608010>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Cultures*. Nueva York. Recuperado de [www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf)
- Glaser, B. & Struss, A. (1967). *El desarrollo de la teoría Fundamentada*. Chicago: Aldine.
- Hernández, R., Baptista, M. & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana editores.

- Imbernón, F. (09 de 10 de 2008). *Los retos de la universidad del futuro*. Recuperado de <http://univnova.org/>: <http://univnova.org/documentos/6.pdf>
- Martínez, V. (2016). *Cultura Organizacional en la Universidad Nacional de Tucumán*. (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Tucumán, Tucumán. Recuperado de <https://www.facpce.org.ar/pdf/Cultura%20Organizacional%20en%20la%20UNT%20VM%20Final%202016.pdf>
- Ministerio de Educación. (2014). *Ley Universitaria*. Recuperado de [minedu.gob: http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
- Osses, S., Sánchez, I. & Ibañez, F. (2006). Investigación cualitativa en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Redalyc.org*, XXXII(1), 119-133. Recuperado de [Redalyc.org: http://www.redalyc.org/pdf/1735/173514132007.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/1735/173514132007.pdf)
- Palella, S. & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/000628576f51732890350>
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 570-581. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/98d7/c9a0199985eb79d828a9060f9530c593ab18.pdf>
- Rodríguez, C. & Romo, R. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 12-17. Recuperado de <file:///C:/Users/Yuri/Downloads/Dialnet-RelacionEntreCulturaYValoresOrganizacionales-4425550.pdf>
- Rodríguez, G., García E. & Gil, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Saldaña, Y., Ruiz, F., Gaona, L. & Jacobo, D. (Enero-Junio de 2015). El estudio de caso como método de investigación y su contribución al campo de la Empresa Familiar. (U. M. Hidalgo, Ed.) *INCEPTUM*, X(18), 51-73. Recuperado de <https://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/285/263>
- Sandoval, C. (2002). Investigación cualitativa. Módulo 4. En I. C. ICFES, *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. (pág. 433). Medellín: ARFO Editores. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45). *American Psychologist*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/modelo%20de%20Schein.htm>
- SINEACE. (2017). *Modelo de Acreditación Institucional para Universidades*. Lima. SINEACE. Recuperado de <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2017/07/Anexo-Resoluci%C3%B3n-N%C2%B0279-2017.pdf>
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. (Vol. 2). (B. y. Cota, Ed.) Guadalajara, México.: Red Académica Iberoamericana Local - Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España.

- Straus, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/05/San-Martin-2014.pdf>
- Strauss, A. (1970). *Descubriendo nuevas teorías de teorías previas*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Taylor, S. & Bodgan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16592011000300004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004)
- Tinoco, O., Quispe, C. & Beltrán, V. (julio-diciembre de 2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, 17(2), 56-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007>
- Trompenaars, F. (1994). *Nas Ondas Da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. Sao Paulo: Educator.
- Trompenaars, F. (1996). *Resolving international conflict: culture and business strategy*. (Vol. 7). London Business School.
- UNESCO. (8 de Julio de 2009). *Unesco.org*. Recuperado de [Unesco.org: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- Urdaneta, O., Pérez, J., Urdaneta, M. & López, P. (Abril - Junio de 2010). Cultura Organizacional en los Institutos de Investigaciones en Salud de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(2), 269 - 279. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28016298008.pdf>
- Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationships between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/.../Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/.../Est_Casos_doc.pdf)
- Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. Cali, Colombia. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>



**ANEXOS**

## ANEXO N° 1: GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD

CRITERIO	PREGUNTAS
<b>1. Involucramiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién toma las decisiones en la Universidad?</li> <li>2. ¿Puede usted tomar alguna decisión o iniciativa sin consultar a su superior? Coméntenos sobre algún caso.</li> <li>3. Si no está el director administrativo o académico, ¿Quién o quiénes toman las decisiones? ¿Cómo y por qué?</li> <li>4. ¿Ud. podría decir si la Universidad permite a sus empleados y trabajadores algún nivel de autonomía y toma de decisiones en el desarrollo de sus tareas o actividades? ¿Puede explicar, de qué manera?</li> <li>5. Ante los problemas que se presentan en la Universidad, ¿cómo actúan los docentes? Coméntenos algún caso.</li> <li>6. ¿Frente a alguna situación problemática o conflictiva de la institución, cuál es la actitud del personal hacia el exterior? ¿Cómo actúa el personal cuando esta es atacada de alguna forma?</li> <li>7. ¿Existe algún estamento que se muestre ajeno a los problemas de la Universidad? ¿Qué tipo de interés o desinterés podrías identificar?</li> <li>8. ¿Los trabajadores y empleados se sienten identificados con la universidad? ¿Cuáles son los indicadores de pertenencia a la Universidad que muestran o no? Puede dar un ejemplo.</li> <li>9. ¿Existe el sentido de trabajo en equipo en la Universidad y su área?</li> <li>10. ¿En qué circunstancias se aprecia o evidencia el trabajo en equipo entre los empleados o trabajadores de la Universidad?</li> <li>11. ¿De qué manera considera que las actividades realizadas en equipo responden al cumplimiento de los objetivos de la Universidad?</li> <li>12. ¿Cuáles son las nuevas demandas de la Universidad?</li> <li>13. ¿Podría Ud. decir que el personal de los diferentes estamentos cuenta con las capacidades para adaptarse a las nuevas demandas de la universidad?</li> <li>14. ¿Qué se hace cuando se observa que el personal no cuenta con capacidades para adaptarse a las nuevas demandas de la Universidad?</li> </ol>

	<p>15. ¿Recibió o recibe alguna capacitación por parte de la Universidad? ¿Se capacita al personal de manera sistemática?</p> <p>16. ¿Existe un plan de desarrollo de capacidades dirigido al personal o su personal de área? ¿Podría explicar en qué consiste?</p> <p>17. ¿Cómo se organiza la capacitación en su área?</p> <p>18. ¿Quiénes se han beneficiado hasta ahora de la capacitación?</p>
<b>2. Consistencia</b>	<p>1. ¿Qué valores considera que caracterizan su trabajo en la Universidad?</p> <p>2. ¿De qué manera se trabaja en la Universidad para alcanzar acuerdos en temas importantes? ¿usted participa en estos acuerdos?</p> <p>3. ¿Considera que se está realizando un trabajo coordinado entre las áreas de la Universidad? Comente de qué manera se realiza.</p> <p>4. ¿Cuáles son los objetivos institucionales que se persigue con el trabajo coordinado dentro de la Universidad?</p>
<b>3. Adaptabilidad</b>	<p>1. ¿De qué manera la Universidad hace frente a las nuevas necesidades y cambios en su entorno?</p> <p>2. ¿De qué manera la Universidad evalúa y/u observa las necesidades de sus colaboradores (trabajadores o empleados, alumnos, docentes)?</p> <p>3. ¿Qué acciones realiza la Universidad para implementar los cambios a las necesidades de la comunidad universitaria?</p> <p>4. ¿De qué manera la Universidad impulsa la innovación en su área? ¿Quién lo impulsa?</p> <p>5. ¿La Universidad identifica las buenas prácticas y las reconoce?</p>
<b>4. Misión</b>	<p>1. ¿Conoce el plan estratégico de la Universidad? ¿Cómo llegó a conocerlo?</p> <p>2. ¿De qué manera considera que su trabajo contribuye al logro del plan estratégico?</p> <p>3. ¿Cómo ha sido su participación en la construcción de los objetivos y metas para su área de trabajo alineadas al plan estratégico?</p> <p>4. ¿Conoce la visión de la Universidad? Identifique con 2 u 3 palabras la visión de la Universidad.</p> <p>5. ¿Contribuye usted al logro de la visión institucional? ¿Cómo lo hace?</p> <p>6. ¿Considera que se están orientando esfuerzos para que la visión de la Universidad se cumpla? ¿Qué tipo de esfuerzos?</p> <p>7. ¿En qué medida y a través de qué medios usted reconoce esos esfuerzos?</p>

Fuente: Denison (2000)  
 Elaboración: Propia

## ANEXO N° 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<p>Describir las características de la actual cultura organizacional de la Universidad, a través de las dimensiones de Denison.</p>	<p>Identificar la manera en que se percibe el involucramiento o del personal con la Universidad.</p>	<p><b>1. Involucramiento</b> Las organizaciones efectivas le otorgan poder a sus miembros, los equipos de trabajo se organizan y pueden así, desarrollar las capacidades humanas en todos sus niveles. Todos sus miembros están comprometidos con su trabajo y se sienten parte importante de la organización. Las personas a cualquier nivel jerárquico pueden participar de la toma de decisiones, pues esto afectará su trabajo y así, perciben que están directamente relacionado con los objetivos de la organización.</p>	<p><b>Empoderamiento</b> Las personas dentro de una organización tienen autoridad, iniciativa y capacidad para conducir su propio trabajo. Este reconocimiento genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad que contribuye con la organización.</p>
			<p><b>Trabajo en equipo</b> Existe un valor en el trabajo cooperativo que contribuye a alcanzar los objetivos comunes, y este valor los compromete a todos a ser responsables de lograrlos. De esta forma, la organización depende del esfuerzo que le imprimen sus equipos en el logro de los objetivos.</p>
			<p><b>Desarrollo de capacidades</b> Una organización debe invertir permanentemente en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus colaboradores con el objetivo de mantener su competitividad y hacer frente a nuevas oportunidades que sean demandadas.</p>

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
	<p>Detallar la consistencia en valores de los colaboradores de la comunidad hacia el logro de metas conjuntas.</p>	<p><b>2. Consistencia</b> Las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de los colaboradores está definido por un conjunto de valores que lleva a los líderes y a los miembros de la organización a lograr acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de forma que exista una coordinación adecuada de las actividades que se requieren.</p>	<p><b>Valores centrales</b> Los miembros de la organización comparten valores que generan un sentimiento de identidad y que se reflejan en una serie de expectativas.</p> <p><b>Consenso</b> Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales.</p> <p><b>Coordinación e integración</b> Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.</p>
	<p>Definir la adaptabilidad de los colaboradores de la Universidad.</p>	<p><b>3. Adaptabilidad</b> Las organizaciones excesivamente integradas suelen manifestar dificultades ante cambios y necesidad de adaptarse a nuevos entornos. La integración interna y la adaptación externa suelen ser difíciles de compatibilizar, pero son requeridas para conseguir lograr establecer efectividad en la organización. Con la adaptación, una organización se atreve a tomar a sus clientes como guía, pueden asumir riesgos y aprenden de sus errores, así como adquieren capacidad y experiencia para poder incorporar cambios. Esta dimensión puede medir la creación de valor para ellos y sus clientes y por lo general, estas organizaciones elevan en número de ventas y sus cuotas de mercado crecen.</p>	<p><b>Orientación al cambio</b> Cuando la organización está en capacidad de crear nuevos espacios que lo lleven al cambio. La organización es capaz de interpretar correctamente el entorno de su negocio, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, así como anticiparse ante los futuros cambios.</p> <p><b>Orientación al colaborador</b> Con este elemento, la organización determina si conoce a sus clientes, de manera que puede anticiparse a sus futuras necesidades. Con este elemento, se manifiesta el grado en que la organización se conduce por la preocupación de satisfacer a sus clientes.</p> <p><b>Aprendizaje organizativo</b> Una organización recibe, interpreta y transforma las señales del entorno en oportunidades que se derivan en la innovación, en conocimiento y desarrollo de las capacidades.</p>

Identificar si los colaboradores de la comunidad comprenden la misión de la Universidad.	<p><b>4. Misión</b></p> <p>Rasgo cultural más importante de todos, pues las organizaciones que no saben a dónde van, acaban por lo general en un lugar impredecible. En cambio, las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que marca los objetivos organizacionales estratégicos, así como tienen establecida una visión clara sobre cómo será la organización en un futuro. Las organizaciones con más dificultades son las que frecuentemente, transforman su misión principal. Se necesita contar con un fuerte liderazgo que establezca una visión de futuro y construya una cultura pueda darle el soporte adecuado a dicha visión.</p>	<p><b>Dirección y propósitos estratégicos</b></p> <p>Expresan el propósito de la organización y demuestran la forma en que todos los miembros contribuyen con el desarrollo de la organización.</p>
		<p><b>Metas y objetivos</b></p> <p>Se vinculan a la misión, visión y estrategia, las metas y objetivos que le otorguen a cada miembro, una dirección clara para desempeñar su trabajo.</p>
		<p><b>Visión</b></p> <p>La organización comparte la forma en que se proyecta y anhela ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores centrales y sincretizar los corazones y mentes de los miembros que forman una organización, dándole un sentido de orientación.</p>

Fuente: Denison (2000)

Elaboración: Propia

### **ANEXO N° 3: PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTADOS**

El propósito de este protocolo es brindar a los participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de esta, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Ena Ysabel Kitsutani Barrenechea de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. El objetivo de este estudio es recoger información sobre la “Cultura Organizacional en una Universidad Privada de la sierra central del Perú”.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 50 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así la investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, la entrevista que brindará usted será anónima, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

## **ANEXO N° 4: DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTADOS**

Yo, .....

doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria. He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental, raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Ena Ysabel Kitsutani Barrenechea al correo y-----@gmail.com o al teléfono 940483XXX.

---

Firma

---

Fecha