



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



TESIS
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL (UGEL) – CANCHIS, 2020

Presentado por el Bachiller
Br. Yesica Champi Jallo

Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración

Asesora:
Mgt. Mercedes Fidelia Loayza Chácara

CUSCO – PERÚ
2020



PRESENTACIÓN

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

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración, pongo a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) – CANCHIS - 2020 con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

El presente trabajo de investigación es un tema de gran trascendencia de acuerdo a su situación problemática, pues la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis tiene la necesidad de ser la mejor Ugel del Cusco.

Atentamente,

Br. Yesica Champi Jallo



DEDICATORIA

A Dios con mucha fe y amor, por darme la fuerza de seguir adelante en el logro de mis objetivos y metas, que ilumina mi vida cada día, dándome valentía, fuerza, humildad y muchas fortalezas, alentándome a cumplir los sueños anhelados desde niña.

A mis papás Víctor y Zenovia, quienes, con esfuerzo, perseverancia, paciencia, amor y su entrega incondicional, me llenaron de confianza y me enseñaron a ser una persona de bien con la capacidad de afrontar diferentes situaciones que me da la vida, para hoy ser el reflejo de las enseñanzas que depositaron en mí.

Yesica Champi Jallo



AGRADECIMIENTO

A mi asesora Mercedes Fideliza Loayza Chacara por su apoyo, dedicación, paciencia y gran profesionalismo.

A mi casa de estudios la Universidad Andina del Cusco por los 5 años de formación profesional, de igual forma, a cada uno de mis docentes que con gran esmero dedicaron su tiempo a compartir sus experiencias profesionales conmigo.

A mi familia por el apoyo y amor incondicional, y a cada una de las personas que fueron parte de este proceso. Quedo eternamente agradecida



INDICE

PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.4.1 Relevancia social	5
1.4.2 Implicancias prácticas.....	5
1.4.3 Valor teórico	6
1.4.4 Utilidad metodológica	6
1.4.5 Viabilidad o factibilidad	6
1.5 Delimitación de la investigación	6
1.5.1 Delimitación temporal	6



1.5.2	Delimitación espacial	7
1.5.3	Delimitación conceptual	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	8
2.1.1	Antecedentes internacionales	8
2.1.2	Antecedentes nacionales	11
2.1.3	Antecedentes locales	15
2.2	Bases teóricas	20
2.2.1	Definición de cultura organizacional	20
2.2.2	Concepto de organización	20
2.2.3	Definición de cultura organizacional	21
2.2.4	Como inicia una cultura	22
2.2.5	Mantener viva una cultura	22
2.2.6	Como aprenden los empleados la cultura organizacional	27
2.2.7	Funciones de la cultura organizacional	28
2.2.8	Cultura fuerte versus cultura débil	29
2.2.9	Características de la cultura organizacional	31
2.3	Marco conceptual	43
2.3.1	Clima organizacional	43
2.3.2	Comportamiento	43
2.3.3	Creatividad	43
2.3.4	Eficiencia	44
2.3.5	Eficacia	44
2.3.6	Estrés	44



2.3.7	Visión.....	44
2.3.8	Misión.....	44
2.3.9	Ética.....	44
2.3.10	Identidad de los equipos	45
2.3.11	Liderazgo:.....	45
2.4	Marco institucional.....	45
2.4.1	Reseña histórica:.....	45
2.4.2	Misión.....	45
2.4.3	Visión.....	46
2.4.4	Valores.....	47
2.4.5	Organigrama:.....	48
2.5	Variable de estudio.....	49
2.5.1	Variable	49
2.5.2	Conceptualización de variable.....	49
2.5.3	Operacionalización de variable	51

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	52
3.2	Enfoque de investigación	52
3.3	Diseño de la investigación.....	52
3.4	Alcance de la investigación.....	53
3.5	Población y muestra de la investigación	53
3.5.1	Población	53
3.5.2	Muestra	53
3.6	Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos	53



3.6.1	Técnica.....	53
3.6.2	Instrumento(s).....	54
3.7	Procesamiento de datos	54

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	55
4.1.1	Presentación del instrumento.....	55
4.1.2	Fiabilidad del instrumento aplicado	56
4.2	Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional.....	57
4.2.1	Regularidad de los comportamientos observados	57
4.2.2	Normas.....	62
4.2.3	Valores dominantes	67
4.2.4	Filosofía.....	73
4.2.5	Reglas	77
4.2.6	Clima organizacional.....	81
4.3	Resultado de la variable cultura organizacional.....	87

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	91
5.2	Limitaciones del estudio.....	92
5.3	Comparación crítica con la literatura existente	93
5.4	Implicancias del estudio	93



CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS.....	102



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1	<i>Comparación entre culturas fuertes y culturas débiles</i>	31
Tabla2	<i>Conceptualización de variable</i>	50
Tabla3	<i>Operacionalización de variable</i>	51
Tabla4	<i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	55
Tabla5	<i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	56
Tabla6	<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	57
Tabla 7	<i>Indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados</i>	57
Tabla8	<i>Regularidad de los comportamientos observados</i>	59
Tabla9	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados</i>	61
Tabla10	<i>Indicadores de la dimensión normas</i>	63
Tabla11	<i>Normas</i>	64
Tabla12	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas</i>	66
Tabla13	<i>Indicadores de la dimensión valores dominantes</i>	68
Tabla14	<i>Valores dominantes</i>	70
Tabla15	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes</i>	71
Tabla16	<i>Indicadores de la dimensión filosofía</i>	73
Tabla17	<i>Filosofía</i>	74
Tabla18	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía</i>	75
Tabla19	<i>Indicadores de la dimensión reglas</i>	77
Tabla20	<i>Reglas</i>	79
Tabla21	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reglas</i>	80
Tabla22	<i>Indicadores de la dimensión clima organizacional</i>	81
Tabla23	<i>Clima organizacional</i>	83
Tabla24	<i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional</i>	85
Tabla25	<i>Cultura organizacional</i>	87
Tabla26	<i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional</i>	88



ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Organigrama de la UGEL-CANCHIS	48
<i>Figura 2:</i> Indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados.....	58
<i>Figura 3:</i> Regularidad de los comportamientos observados.....	59
<i>Figura 4:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados.....	61
<i>Figura 5:</i> Indicadores de la dimensión normas	63
<i>Figura 6:</i> Normas	64
<i>Figura 7:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas.....	66
<i>Figura 8:</i> Indicadores de la dimensión valores dominantes.....	68
<i>Figura 9:</i> Valores dominantes.....	70
<i>Figura 10:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes	71
<i>Figura 11:</i> Indicadores de la dimensión filosofía	73
<i>Figura 12:</i> Filosofía	75
<i>Figura 13:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía	76
<i>Figura 14:</i> Indicadores de la dimensión reglas	78
<i>Figura 15:</i> Reglas.....	79
<i>Figura 16:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reglas.....	80
<i>Figura 17:</i> Indicadores de la dimensión clima organizacional	82
<i>Figura 18:</i> Clima organizacional	84
<i>Figura 19:</i> Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional	85
<i>Figura 20:</i> Cultura organizacional	87
<i>Figura 21:</i> Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional	88



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis, donde se designó como objetivo general describir como es la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis 2020, se estudió conceptualmente la variable cultura organizacional el cual es buena, a su vez describir las dimensiones regularidad de comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional. El tipo de investigación es básico, el alcance descriptivo, el enfoque es cuantitativo, diseño de investigación no experimental, la población fue de 80 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis, para la recopilación de información se aplicó una encuesta formada por 27 preguntas elaboradas para el trabajo de investigación, los resultados concurren al proceso y análisis por el programa estadístico Excel y SPSS. Como resultado de investigación nos muestran lo siguiente: que la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis se encuentra con un promedio de 3.60 el cual indica que es buena, la regularidad de comportamientos observados se encuentra con un promedio de 3.87 el cual indica que es buena, las normas se encuentran con un promedio de 3.93 el cual indica que es buena, los valores dominantes se encuentran con un promedio de 3.38 el cual indica que es regular, la filosofía se encuentra con un promedio de 3.38 el cual indica que es regular, las reglas se encuentran con un promedio de 3.54 el cual indica que es buena y el clima organizacional se encuentra con un promedio de 3.50 el cual indica que es buena según la escala de medición.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, regularidad de comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional



ABSTRACT

This research work was carried out to the collaborators of the Local Educational Management Unit (UGEL) Canchis, where it was designated as a general objective to describe how the organizational culture is in the Local Educational Management Unit (UGEL) Canchis 2020, it was conceptually studied the organizational culture variable which is good, in turn describe the regularity dimensions of observed behaviors, norms, dominant values, philosophy, rules, organizational climate. The type of research is basic, the descriptive scope, the approach is quantitative, non-experimental research design, the population was 80 collaborators from the Local Educational Management Unit (UGEL) Canchis, for the collection of information a survey was applied For 27 questions prepared for the research work, the results were included in the process and analysis by the statistical program Excel and SPSS. As a result of research they show us the following: that the organizational culture of the collaborators of the Local Educational Management Unit (UGEL) Canchis is found with an average of 3.60, which indicates that it is good, the regularity of observed behaviors is found to be average of 3.87 which indicates that it is good, the norms are found with an average of 3.93 which indicates that it is good, the dominant values are found with an average of 3.38 which indicates that it is regular, philosophy meets an average of 3.38 which indicates that it is regular, the rules are found with an average of 3.54 which indicates that it is good and the organizational climate is found with an average of 3.50 which indicates that it is good according to the measurement scale.

KEY WORDS: Organizational Culture, Regularity of Observed Behaviors, Norms, Dominant Values, Philosophy, Rules, Organizational Climate



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En el ámbito mundial el interés por la cultura organizacional incrementó de forma muy rápida a partir de la década de los ochenta, a medida que va transcurriendo el tiempo se percibe que hay más autores que indagan a profundidad la cultura organizacional como en que condición intervenir de forma estratégica y eficiente dentro de la organización. Los avances rápidos que se suscitaron en los últimos años, o sea, la importancia del estudio de la cultura vendría a ser por los problemas provocados por el rápido desarrollo mundial que es influenciado por el avance de la tecnología y la globalización de la economía a nivel mundial.

En el ámbito nacional la cultura organizacional es de interés para las organizaciones públicas y privadas, por lo general es un componente clave para el éxito de una institución. Cuando un profesional se presenta en procesos de selección personal es muy importante que esté informado sobre la cultura de la institución, así tendrá el conocimiento si es compatible adecuarse en la institución, de no conocer la cultura de la institución va a tomar una mala decisión el colaborador donde se sentirá incómodo y el desempeño no será eficiente. Chocano (2016), directora de Consultoría de Career Partners Perú, indica “que el candidato es el principal responsable de conocer la cultura organizacional y por eso recomienda iniciar esta tarea investigando a la empresa a través de su sitio web, redes sociales, artículos o noticias en medios de comunicación”.

En el ámbito regional la cultura organizacional actualmente en las diferentes instituciones perciben una cultura débil y fuerte, en algunas organizaciones mantienen una socialización entre los colaboradores de cada nivel, así mismo da a conocer y comparte su ambiente cultural a los nuevos integrantes presentando una cultura fuerte mientras que otras organizaciones muestran lo contrario hacia sus colaboradores, donde cada uno de ellos busca lograr su objetivo a su manera con el fin de cumplir su propósito formando un ambiente de cultura débil, por ello muchas organizaciones no le prestan mayor interés.



La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, se encarga de garantizar un servicio educativo de calidad en diversos niveles y movilidades del sistema educativo, también se encarga de gestionar recursos financieros, talento humano, infraestructura, desarrollo de tecnología educativa, soporte pedagógico y todo aquello que sirva de soporte a la mejora permanente del servicio educativo, así mismo depende de la Dirección Regional de Educación Cusco (DREC), este se encarga de coordinar labores y funciones con las entidades educativas asignadas en la Región Cusco.

En referencia a las regularidades de los comportamientos observados en la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis se ha percibido que el uso del lenguaje común y las costumbres no son apropiadas, cada quien se comporta conforme a sus hábitos, de la misma forma la disciplina en algunos de los colaboradores son inadecuados, en la que incumplen las normas, órdenes y obligaciones que el jefe inmediato encomienda, a su vez se ha visto que no se percibe la cortesía ni amabilidad con sus compañeros de trabajo cuando suelen consultarle sobre alguna duda o dificultad que tenga.

En relación con las normas se ha visto que algunos de los colaboradores quebrantan el código de ética de la institución al realizar actos y conductas inadecuadas con el compañero de trabajo, asimismo muchos de ellos no respetan los principios existentes dentro de la institución, también se ha percibido que los colaboradores carecen del cumplimiento de los documentos normativos como del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Función (ROF) y Reglamento Interno de Trabajo (RIT), por ello se ha apreciado que los colaboradores infringen los reglamentos de la institución.

En referencia a los valores dominantes de la institución se ha observado que carece del cumplimiento como: en el logro de metas los colaboradores que recién se integran a la institución no pueden desarrollar sus habilidades competitivas a libertad a causa de que los colaboradores nombrados impiden el acceso a la información de los datos del usuario cuando realiza la búsqueda, asimismo carece la preocupación por los demás, no se percibe la solidaridad o la empatía frente al compañero de trabajo cuando tiene dificultades al desarrollar sus funciones, también se ha percatado la ausencia de honestidad al dar información de datos del usuario en la que no es precisa y clara, también se ha visto la ausencia de equidad entre los colaboradores nombrados y



contratados, cuando requieren diferentes puntos de vista para resolver un problema los jefes inmediatos consideran las opiniones de los colaboradores nombrados, por ello los colaboradores que recién se integran muestran remordimiento y algunos renuncian.

Con relación a la filosofía se ha notado que la visión, misión y políticas de la institución son desconocidas por los colaboradores no dan importancia a lo mencionado, en la que solo les interesa mantener su puesto de trabajo y cumplir sus funciones de manera rutinaria, de la misma manera, se ha percatado que las reglas de la institución no son cumplidas de acuerdo a las guías establecidas por la institución, cada colaborador tiende a comportarse conforme a su estilo de vida vulnerando las políticas de la institución.

Finalmente con relación al clima organizacional se ha observado que los colaboradores realizan su trabajo de forma individual cada quien busca cumplir el objetivo de acuerdo a su criterio, no se percibe el trabajo en equipo dentro de la institución, asimismo se ha visto que la comunicación entre los colaboradores es de manera aislada, cada uno tiende a comunicarse con la persona confiable, a su vez la información sobre conocimientos, ideas, sentimientos no son compartidas prácticamente tienden a ser limitadas. En las relaciones interpersonales se ha percibido que las interacciones entre compañeros no es constante, por lo visto cada quien interactúa con la persona que más le agrada, asimismo en referencia a las condiciones físicas del trabajo se ha observado que existe diferentes dificultades para realizar sus responsabilidades, como la red inalámbrica en algunas ocasiones tiende a desconectarse provocando retrasos en la atención al cliente y labores que realizan dentro de la institución, asimismo la distribución del espacio de trabajo son muy pequeñas, se ha visto que en algunas áreas de la institución los equipos de trabajo tienden a ocupar espacio generando incomodidad al colaborador al desarrollar sus funciones.

Por todo lo expuesto es necesario investigar cómo es la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Canchis, Cusco 2020, para así dar a conocer a los colaboradores de la institución, a su vez tiendan a cambiar y mejorar esos comportamientos inapropiados.

Si en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) –Canchis se va a seguir suscitando los problemas de regularidades de comportamientos observados, el



incumplimiento de las normas y reglas, el desconocimiento de los valores y la filosofía de la institución y la deficiencia de un clima organizacional no óptimo, existirá desacuerdos entre los colaboradores, a su vez la cultura organizacional dentro de la institución no será eficiente.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cómo es la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, 2020?

1.2.2 Problemas específicos

- O.E.1. ¿Cómo es la regularidad de los comportamientos observados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, -2020?
- O.E.2. ¿Cómo son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, - 2020?
- O.E.3. ¿Cómo son los valores dominantes en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, -2020?
- O.E.4. ¿Cómo es la filosofía en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, - 2020?
- O.E.5. ¿Cómo son las reglas en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, -2020?
- O.E.6. ¿Cómo es el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, -2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Describir la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, – 2020.



1.3.2 Objetivos específicos

- O.E.1. Describir como es la regularidad de los comportamientos observados en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, – 2020.
- O.E.2. Describir como son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.
- O.E.3. Describir como son los valores dominantes en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.
- O.E.4. Describir como es la filosofía en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.
- O.E.5. Describir como son las reglas en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.
- O.E.6. Describir como es el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia social

La presente investigación que se desarrolló permitió conocer como es la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, para ello se sugirió recomendaciones para el mejoramiento de la cultura organizacional en los colaboradores, a su vez trabajen en coordinación cumpliendo los objetivos de la organización eficientemente y la comunidad que adquiere el servicio se sienta satisfecha por la atención brindada.

1.4.2 Implicancias prácticas

La investigación que se desarrolló tiene implicancias prácticas debido a que está encaminado a describir, conocer y examinar la cultura organizacional en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis,



a fin de buscar soluciones factibles que permitan una mejor relación entre los colaboradores y con ello los usuarios tengan una atención eficiente y eficaz.

1.4.3 Valor teórico

El presente trabajo de investigación que se desarrolló permitirá conocer a los colaboradores como es cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis para así tener una intuición del significado de cultura organizacional. Así mismo en lo teórico se indago las diferentes teorías, los cuales nos ayudó a buscar soluciones para el problema planteado, y a su vez servirá como un antecedente para futuros trabajos de investigación.

1.4.4 Utilidad metodológica

El presente trabajo de investigación es metodológica, en la que se determinó cada una de las dimensiones y se dio a entender cuáles son los elementos que intervienen en estas, para ello se recurrió a procedimientos, técnicas (encuesta) e instrumentos (cuestionario) que son confiables, a su vez todo ello fue evaluado, diagnosticado, interpretado, para llegar a una conclusión eficiente y productiva de acuerdo a la investigación que se realizó.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

El trabajo de investigación que se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis fue factible y viable para realizar la investigación, por lo que se tuvo el acceso a la información necesaria y se contó con el tiempo y el recurso financiero disponible para el desarrollo del trabajo de investigación.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

La delimitación temporal del presente trabajo de investigación se desarrolló desde el mes de febrero, marzo, abril, mayo y junio en el periodo 2020.



1.5.2 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Canchis, a todos los que integran dentro de la organización, ubicado en la Av. Centenario s/n del distrito de Sicuani de la provincia de Canchis del Departamento de Cusco.

1.5.3 Delimitación conceptual

El presente trabajo de investigación se desarrolló únicamente del concepto de la variable cultura organizacional, sus dimensiones y los indicadores, para ello se recogió información de libros, revistas, artículos científicos, repositorios de tesis en la página web y otras fuentes que permitió desarrollar la investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

Antecedente 1

Figuroa (2015) desarrollo un estudio de investigación titulada "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental" de la Universidad Rafael Landívar de la Facultad de Humanidades Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional el alcance de la investigación es descriptivo y el objetivo es establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. Determino las siguientes conclusiones.

Conclusiones

1. La cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual ha sido objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.
2. La única diferencia estadísticamente significativa se encuentra entre la filosofía de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los empleados, lo cual indica que las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones institucionales inciden en el desempeño laboral de los empleados.
3. El elemento predominante dentro de la cultura organizacional en la institución gubernamental son las "Normas", lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mejor seguimiento de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores.



4. Asimismo, dentro de los elementos que también influyen en ésta, se encuentran las “Creencias”, las cuales son manifestadas al momento en que los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar, reconociendo que su labor es muy bien remunerada y es necesario contar con una influencia interna o externa para laborar en la institución. Otro elemento influyente dentro de esta cultura es el “Clima”, mostrando que los empleados presentan cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo.
5. En cuanto al elemento menos notorio en la cultura organizacional se encuentra los “Símbolos” por lo que es importante señalar que existe una deficiencia por parte de la institución al momento de estimular constantemente a los empleados a través de recursos motivacionales que incentiven e identifiquen al colaborador no sólo con la tarea que realiza sino con la entidad, esto con el fin, que los empleados conozcan y se arraiguen a los símbolos que los identifican como institución.
6. El desempeño laboral de los colaboradores de la institución gubernamental es excepcional y superior en todas las áreas, funciones y aptitudes personales que sin lugar a dudas, contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.
7. Según la investigación, se determinó que mientras los colaboradores tienen más años de laborar en la institución gubernamental, existe un mejor clima, una mayor promulgación y manifestación de creencias que generan mayor arraigo, compromiso y una mejor calidad de cultura dentro de la misma. También, se comprobó que el sexo no influye en la cultura ni en el desempeño laboral de los empleados.

Antecedente 2

Agudelo & Velasquez, (2011) Desarrollo el trabajo de investigación titulada “Descripción de la cultura organizacional en un institución educativa, de la



Universidad Tecnológica de Pereira de la Facultad de Ingeniería Industrial Maestría en administración de desarrollo humano organizacional el objetivo es identificar y caracterizar la cultura organizacional de la Fundación Liceo Ingles con base en la metodología de Carlos Eduardo Méndez, determinar las siguientes conclusiones.

Conclusiones

1. La descripción de la cultura organizacional es un insumo fundamental para diseñar estrategias coherentes y factibles dentro de procesos de cambio organizacional. No es tarea fácil generar conciencia en la introducción de estrategias para fomentar actitudes positivas interculturales dentro de la organización.
2. La implementación de valores contempla varias etapas que finalmente llevan a la alineación de estos dentro de una empresa, con la finalidad de mejorar la participación de la organización en el mercado, tanto laboral como en la sociedad. Existe un arraigado sentimiento de familia, creado por personas que han crecido dentro del colegio personal y profesionalmente, en la que se han formado lazos de amistad, de respaldo y cooperación. Cada empleado conoce claramente el rol que tiene que desempeñar y se sienten acompañados por sus jefes a quienes refieren más como amigos.
3. Los empleados evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional, por ello, consideran que la ejecución de planes y programas de capacitación debe ser una de las principales preocupaciones de las directivas.
4. El personal da importancia a trabajar en la organización y se siente valorado por ésta. Aunque apenas se está iniciando el trabajo de la apropiación de los valores, las personas ya reconocen algunos tales como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad.



5. No se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización, sin embargo sobresale el valor de la cooperación a nivel del aspecto personal.
6. Existen dos tipos de culturas en el colegio, la extranjera y la nacional, lo que requiere que el proceso de transformación organizacional alinee a las mismas.
7. Se evidencia una cultura del rumor que influye negativamente en la acción colectiva y afecta la comunicación interna.
8. La transformación cultural en las organizaciones es un proceso que requiere tiempo, no puede esperarse resultados en periodos cortos por intensivos que sean los medios. Así mismo exige una progresiva maduración de quienes asume ese liderazgo.
9. El modelo metodológico de Carlos Eduardo Méndez provee a la Dirección el insumo para iniciar la transformación de su cultura organizacional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Antecedente 1

La investigación es de alcance descriptivo desarrollado por Morocho, (2012) de la Universidad San Ignacio de Loyola con la investigación titulada “Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario RED N°7 Callao”, para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención Evolución y Acreditación de la Calidad de la Educación, determina las siguientes conclusiones.

Conclusiones

1. Si existe correlación significativa alta entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación primaria pertenecientes a la Red No 7 de la región Callao. Es decir, a un mejor clima organizacional en la



escuela se presenta un mejor desempeño de los docentes y viceversa. Esta afirmación es contundente en el sentido de la alta correlación que existe entre las dos variables de estudio.

2. Si existe correlación moderada entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se afirma entonces que todo reconocimiento del trabajo, esfuerzo, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos institucionales por parte del profesor va a conllevar a un buen desempeño de sus funciones como profesional docente.
3. Si existe correlación moderada entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se determina que la comunicación es muy influyente en el desempeño de los docentes, porque las opiniones son valoradas y tomadas en cuenta así como el respeto a las ideas y las actitudes positivas de comunicación a través de un diálogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional.
4. Si existe correlación moderada entre la credibilidad de los directivos y relaciones humanas de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se afirma que la credibilidad de los directivos de las instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente.
5. Si existe correlación moderada pero con tendencia baja entre el liderazgo en la gestión directiva de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas



del nivel primario pertenecientes a la red No 7 de la región Callao. Se determina entonces que no hay un buen líder, con capacidad de gestión y sobretodo que sea asertivo y empático, que movilice ideas, compromisos, y voluntades sociales e institucionales, con prácticas innovadoras que promueva cambios e influya en el desempeño de los docentes que están bajo su dirección y orientación.

6. Si existe relación entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en cada una de las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la Red No 7 de la Región Callao siendo los colegios con mayor correlación significativa la institución educativa N° 5084 Carlos Philips y la institución educativa José María Arguedas.

Antecedente 2

El trabajo de investigación que es desarrollado en la Universidad Andina del Cusco presentado por Condori (2018), con el tema de investigación titulada “Cultura organizacional en los servidores administrativos de la Dirección Regional de la Producción de la provincia de Tambopata-2018”, para el título profesional de licenciada en administración, la investigación es el alcance descriptivo y el objetivo es describir la cultura organizacional en los Servidores Administrativos de la Dirección Regional de la Producción de la Provincia Tambopata- 2018. Por consiguiente se llegó a las siguientes conclusiones:

Conclusiones

1. Para la variable cultura organizacional y acuerdo a lo descrito de los resultados se puede decir que el 90% de los Servidores Administrativos de la Dirección Regional de la Producción, manifiesta que existe una buena cultura organizacional, así mismo el 10% responde que es muy buena por lo tanto la mencionada cultura, se está orientando a desarrollar de manera óptima, esto se refleja en el cumplimiento de las normas, valores, filosofía, reglas y clima organizacional y al comportamiento de los servidores administrativos, y estaría respondiendo las expectativas de los servidores.



2. Para la dimensión comportamiento observados; el 43.3 % y el 26.7 de los Servidores Administrativos de la Dirección Regional de la Producción, califica como bueno y muy bueno; pero se tiene los porcentajes 13.3% que indica que es regular y malo; así mismo el 3.3% que es muy malo el comportamiento de los servidores, lo que demuestra que en estos últimos la interacción y comunicación son limitadas.
3. Para la Dimensión Normas; el 46.7%, 43.3%, de los servidores administrativos de la Dirección Regional de la Producción, manifiestan que son bueno y muy bueno la aplicación de las normas, así mismo el 10% manifiesta que es regular la aplicación de las normas en la institución, por lo tanto en un porcentaje mínimo mencionando sugiriendo la correcta aplicación de las políticas y los reglamentos de trabajo.
4. Para la Dimensión Valores, el 73.3% y 10% señalan la categoría bueno y muy bueno, así mismo que el 16.7% indica que es regular, por lo tanto debe mejorar, la calidad de su trabajo, en la disminución del ausentismo, para elevar la eficiencia de los servidores.
5. Para la Dimensión Filosofía; se puede decir que el 73.3% y 23.3% de los servidores administrativos de la Dirección Regional de la Producción es muy buena y bueno; la aplicación de la filosofía de la organización, pero se tiene 3.3% que es regular, por lo tanto este porcentaje mínimo debe ser fortalecido, las creencia y el trato a los clientes.
6. Para la Dimensión Reglas; el 46.7% y 36.7% estas se encuentran en la categoría bueno y muy bueno y se observa en la atención al cliente, el 10% es regular y el 6.7% es malo por lo cual se debe de mejorar y fortalecer el manejo del comportamiento y el uso del reglamentos interno de trabajo, en bienestar de la organización.
7. Para la Dimensión clima organizacional; el 60% y el 30% indica que es bueno y muy bueno el clima organizacional en la institución y el 10% señala que es regular, por lo cual eso se debe de mejorar la satisfacción



del cliente, el trabajo en equipo, y el cumplimiento de metas de los servidores administrativos de la Dirección Regional de la Producción, con la finalidad que la institución mejore su clima organizacional.

8. En Distribución de la variable cultura organizacional por dimensiones y media, se tiene en la Tabla N° 13 y Figura N° 08, se observa que el promedio de la variable cultura organizacional 4.10 equivalente a la categoría alto, la dimensión comportamiento se obtuvo una puntuación media 3.77 equivalente a la categoría alto, la dimensión normas se obtuvo una puntuación media de 4.33 equivalente a la categoría muy alto, la dimensión valores dominantes se obtuvo una puntuación de 3.93 equivalente a la categoría alto la dimensión filosofía se obtuvo una puntuación media 4.70 correspondiente a la categoría alto, dimensión regla se obtuvo una puntuación media 4.13 correspondiente a la categoría alto, dimensión clima organizacional se obtuvo una puntuación media 4.20 correspondiente a la categoría alto.

2.1.3 Antecedentes locales

Antecedente 1

Suma, (2018) desarrollo una investigación titulada “Cultura organizacional en la empresa “Llantas Y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018” determinado en la Universidad Andina del Cusco, para optar el grado de Título de Licenciada en Administración, la investigación es de alcance descriptivo y el objetivo es describir la cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018, de tal forma llego a las siguientes conclusiones:

Conclusiones

1. Se concluye que la cultura organizacional en la empresa “Llantas y servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018, obtuvo un promedio de 2.83 así lo manifiesta el 44% de los colaboradores encuestados que lo califican como ni débil, ni fuerte, como también se



aprecia un 31% que se interpreta como débil, esto debido a la falta de conocimiento en cuanto a las normas y reglas y el desinterés que se tiene en cuanto a la práctica de valores y su filosofía respectiva, que la empresa requiere para el adecuado funcionamiento de la misma. Por otra parte se tiene a un 25% de encuestados que consideran una cultura organizacional fuerte debido a que en cuanto a los comportamientos observados y el clima organizacional se diagnostica en cierta medida un interés más favorable concerniente a los indicadores de las dimensiones antes mencionadas.

2. Se concluye que en cuanto a la dimensión regularidad de los comportamientos observados, se obtuvo un promedio de 2.98 interpretándose como ni débil, ni fuerte, en donde indican que el 50% de los colaboradores califican ni débil, ni fuerte y el 31.3% interpretado débil; debido a que las costumbres no son aceptados y la disciplina no son íntegramente cumplidos, así mismo cabe señalar que los colaboradores trabajan con comportamientos poco agradables (indisposición del colaborador al atender a un cliente o cuando entre compañeros no se asisten ni se absuelven dudas concernientes a las tareas del área); sin embargo un 18.8% de los encuestados manifiestan como resultado fuerte, debido a que una minoría de trabajadores emplea un modismo de lenguaje apropiado y el debido respeto que se requiere entre compañeros de trabajo o con los clientes que se interactúa.
3. Se concluye que en cuanto a la dimensión normas y reglas, se obtiene un promedio de 2.68 en donde se interpreta el grado de importancia como ni débil, ni fuerte; donde la gran mayoría de los colaboradores son conscientes del bajo grado de importancia que se les tiene a los documentos normativos existentes y la falta de existencia de muchos otros documentos que son esenciales para exigir el compromiso de las obligaciones de parte de los líderes de la empresa y como consecuencia las obligaciones que tienen los colaboradores para con la empresa; vacíos de reglamentos tomados por algunos colaboradores por infringir en algunos códigos de ética personales y/o profesionales. Además se



concluye que un 18.8% califican el grado de importancia como fuerte en cuanto a las normas y reglas, debido a que una minoría de los más instruidos tienen idea de cómo cumplir sus obligaciones y como exigir sus derechos después de haber sido recluidos.

4. Se concluye que en cuanto a la dimensión valores dominantes, se obtuvo un promedio de 2.83 interpretado ni débil, ni fuerte, en la que un 43.8% de los encuestados califican ni débil, ni fuerte y el 37.5% interpretado débil, debido a que la práctica de valores es escasa para con el movimiento y rubro de la empresa ya que los trabajadores no le dan el valor sustancial a la calidad de productos que ofrecen puesto que necesitan identificarse, resguardarse y alentarse entre compañeros de área para obtener grandes resultados para con la empresa.
5. Se concluye que en cuanto a la dimensión filosofía, se obtuvo como resultado ni débil, ni fuerte con un promedio de 2.73, esto muestra que el 37.5% de los encuestados interpretan como una filosofía débil y un 37.5% interpretado ni débil, ni fuerte, debido a que no existe en documentos la declaración de una misión, visión y políticas que sirven para guiarse y encaminarse. Así mismo la falta de los buenos tratos entre compañeros hacen que muchos de los colaboradores no defienden las grandes ventas, no realizan expedientes competentes para las licitaciones públicas y/o privadas.
6. Se concluye que en cuanto a la dimensión clima organizacional, se obtuvo un promedio de 2.95 calificado ni débil, ni fuerte, evidenciando que un 43.8% interpretado ni débil ni fuerte y un 31.3% interpretado débil, debido a la falta de compromiso de uno mismo a mantener un clima organizacional bueno y sólido y no dejarse llevar por los problemas que existen a causa de una inadecuada comunicación, falta de compromiso en los trabajos en equipo, poca motivación o la insatisfacción que existe para con sus puestos. Además, cabe señalar que un 25% de los encuestados califican como un clima organizacional fuerte, debido a que una minoría de colaboradores resuelven los



problemas laborales a partir de las buenas relaciones interpersonales que se tienen antes de ser compañeros de trabajo.

Antecedente 2

Bustamante, (2017) determino una investigación titulada “Cultura organizacional en la institución educativa privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017”. Investigación desarrollada de la Universidad Andina del Cusco, para optar el grado de Título de Licenciada en Administración, la investigación es de alcance descriptivo y el objetivo de la investigación es describir la cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol del distrito de Santiago, Cusco-2017, en la que los resultados de la presente investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

Conclusiones

1. La cultura organizacional en la Institución Educativa Privada Santiago Apóstol según la percepción de los trabajadores tiene un promedio de 2.44 lo que indica que es fuerte mientras que desde la percepción de los directivos la cultura organizacional tiene un promedio de 1.80 lo que indica que es moderada. En sus dimensiones de normas, valores, filosofía y clima interno los trabajadores son conocedores pero al momento de hacer la comparación con la percepción de los directivos de la institución se tiene que tomar en cuenta que, si bien se conocen todas las dimensiones la práctica es deficiente, ya que las dimensiones de normas valores y clima interno dieron un resultado de moderado y la dimensión de filosofía débil.
2. Se concluye que la dimensión normas según la percepción de los trabajadores tienen un promedio de 2.52 lo que indica que son fuertes, mientras que desde la percepción de los directivos las normas tienen un promedio de 1.77 lo que indica que se cumplen de forma moderada. Estos resultados muestran que los trabajadores tienen un buen concepto de la normatividad empleada por la institución, esto no quiere decir que la cumplan, por otro lado muestra que los trabajadores no prestan



atención a la normatividad que rige la institución, también muestra que los directivos tienen conocimiento de que las normas existen y su aplicación por parte de los trabajadores y los medios de control demuestran que su uso no es permanente, sino solo se da ocasionalmente en determinadas situaciones lo que conlleva a que no se cumplan las normas plenamente ya que el Reglamento de organización y funciones y el Reglamento Interno de Trabajo se cumplen en forma moderada dentro de la institución según la percepción de los directivos.

3. Se concluye que la dimensión valores desde la percepción de los trabajadores tienen un promedio de 2.38 lo que indica que son fuertes, mientras que desde la percepción de los directivos los valores tienen un promedio de 1.99 lo que indica que son moderados. Esto se debe a que si bien es cierto los trabajadores afirman que conocen los valores instituciones, no los ponen siempre en práctica en su labor diaria que es lo que se ve desde la percepción de los directivos los cuales indicaron que los trabajadores no tienen identidad plena por dicha institución, la solidaridad se da moderadamente y los trabajadores tienen una responsabilidad débil.
4. Se concluye que la dimensión filosofía desde la percepción de los trabajadores tienen un promedio de 2.50 lo que indica que es fuerte, mientras que desde la percepción de los directivos dicha dimensión tienen un promedio de 1.53 lo que indica que es débil. Si bien es cierto la mayoría de los trabajadores indican que si conocen la filosofía desde la perspectiva de los directivos indican que los trabajadores no se ven motivados a trabajar por ella, los directivos perciben que la filosofía debe reestructurarse y ser socializada ya que al momento de realizar la encuesta la misión y visión de dicha institución tienen un nivel débil.
5. Se concluye que la dimensión de clima interno desde la percepción de los trabajadores tiene un promedio de 2.34 lo que indica que es fuerte, mientras que desde la percepción de los directivos dicha dimensión tiene un promedio de 1.90 lo que indica que es moderada. Podemos concluir



que los trabajadores consideran el clima interno fuerte, significando esta que ellos creen que cumplen con adecuadas relaciones interpersonales, comunicación y trabajo en equipo pero al ser evaluadas por los directivos el cumplimiento de estas se llega a un resultado diferente mostrando así que las relaciones interpersonales son moderadas y el trabajo en equipo es débil.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Definición de cultura organizacional

Chiavenato (2017) afirma que la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. (pág. 301)

Cosio (s.f.) argumenta que la cultura nos proporciona una manera importante de ver las organizaciones. En un sentido general, nos ayuda a reconocer que el individuo no es un agente libre en ningún sistema social. Dentro del sistema se crean creencias y hábitos de comportamiento que a veces son reguladores y a veces controladores. Dicho más específicamente la idea de cultura nos proporciona percepciones importantes puesto que se hace hincapié en la importancia de ver las organizaciones como part de un sistema social más amplio y, por lo tanto, al servicio de esos valores más amplios, y sugiere algunas perspectivas de las organizaciones mismas como sistema sociales. (pág. 67)

2.2.2 Concepto de organización

Robbins & Judge, (2017) afirma que la organización es aquella “unidad social coordinada en forma consciente que incluye a dos o más personas, quienes funcionan sobre una base de continuidad relativa, para alcanzar una meta o un conjunto de metas en común” (pág. 6).

Chiavenato, (2017) argumenta que la organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales



que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. (págs. 19-20)

Según Hermida & Serra citado por (Cosio, s.f.) La organización es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, racional y consciente, pero coordinado a nivel individual y grupal respecto de un sistema de actividades u operaciones que actúa como centro y razón de ser de la vinculación de todos los miembros del grupo. (pág. 19)

2.2.3 Definición de cultura organizacional

La cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (Robbins & Judge, 2017, pág. 527)

Según Robbins & Coulter (2018) argumentan que la cultura organizacional se describe como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, que influyen en la manera en que actúan y que distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos evolucionan con el paso del tiempo y determinan en gran medida sus usos y costumbres. (pág. 88)

La cultura organizacional “es un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante”. (Chiavenato, 2017, pág. 305)

Cosio (s.f.) afirma que cultura organizacional está constituida por un conjunto de valores, filosofía, ideologías, creencias, actitudes, motivaciones y deseos que todo ello tiene un significado habitual para los miembros de una organización y que la distingue de otras. En esto podemos hacer un paralelismo con la personalidad de los individuos. También la



organización tiene una personalidad que llamamos cultura que puede ser creativa, burocrática, conflictiva, etc., que la lleva a realizar sus actividades de una manera distinta de otra organización. (pág. 71)

Griffin & Moorhead (2010) determina que la cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos, que a menudo se dan por hecho, que ayudan a las personas entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuáles no. Con frecuencia, estos valores se comunican por medio de historias y otros medios simbólicos. (pág. 470)

2.2.4 Como inicia una cultura

Según Robbins & Judge (2017, pág. 537) señala que las costumbres y tradiciones que existen en una organización, y su forma de generar de hacer las cosas, se deben en gran parte a aquello que se ha hecho antes y al éxito que ha logrado con esos esfuerzos. De tal forma la cultura se crea de tres formas:

- a) **Primero:** Los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma manera que ellos.
- b) **Segundo:** Socializan y adoctrinan a estos empleados en su forma de pensar y sentir.
- c) **Tercero:** La conducta misma de los fundadores anima a los trabajadores a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. De tal forma cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura.

2.2.5 Mantener viva una cultura

Según Robbins & Judge (2017, págs. 537-538) Señala que una vez que sea estabilizado la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen ofreciendo a los empleados un conjunto de experiencias similares el



proceso de selección, los criterios de evaluación de desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura. De tal forma existe tres fuerzas que mantienen viva la cultura son los siguientes:

2.2.5.1 Selección:

Según Robbins & Judge (2017) señala que consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. Dado que la decisión final está muy influida por la forma en la cual quien toma las decisiones juzga lo bien que los candidatos se ajustarían a la organización, esa decisión identifica a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización, la selección también brinda información a los candidatos. Quienes perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización pueden abandonar voluntariamente el proceso, Entonces, la selección se vuelve un asunto de dos sentidos, que permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización descartando a quienes, para bien o para mal, socaven u obstaculicen sus valores fundamentales. (pág. 537)

2.2.5.2 Alta gerencia:

Según Robbins & Judge (2017) afirma que las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización. Mediante lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, como si es deseable correr riesgos, cuanta libertad deben dar los gerentes a sus subalternos, lo que constituye una vestimenta adecuada, y que acciones son redituables en términos de aumento de salario, ascensos y otros beneficios. (2017, pág. 538)



2.2.5.3 *Socialización:*

Según Robbins & Judge (2017) señala que no importa que tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa es la tarea de la socialización. La socialización puede ayudar a resolver el problema, reportado por una gran cantidad de trabajadores, de que sus nuevos empleos difieren mucho de lo que esperaban. (pág. 538)

Según Robbins & Judge (2017, págs. 537-540), señala tres procesos sobre la socialización:

- a) **Etapa previa al ingreso:** Se muestra a que cada individuo llega vinculado con un conjunto de valores, cualidades y atenciones acerca del trabajo que va a realizar y de la organización en donde se constituirá. Los personajes que llegan por primera vez a organizaciones de alto contorno con una fuerte colocación en el mercado, de tal que ello desarrollan sus propias hipótesis sobre cómo se desarrolla el trabajo, en ese lugar.
- b) **Etapa de encuentro:** Se afronta al riesgo de que las posibilidades sobre el puesto de trabajo, los compañeros, el directivo y la organización en general no coincidan con la realidad. Si sus posibilidades resultan bastante precisas, el periodo de reencuentro solo confirmara las apreciaciones anteriores. Los que se integran a la organización recientemente se muestran más comprometidos cuando sus compañeros son amigables les ayudan a aprender nuevos trucos o conocimientos que ellos no la adquirieron.
- c) **Etapa de metamorfosis:** Son aquellas alternativas planteadas para lograr una nueva transformación que se deseara. Cuanto exista más programas de socialización formales, colectivos, fijos, seriales y de despoje manipule la gestión, mayores serán las



posibilidades de que los desacuerdos e indiferencias de los nuevos empleados desaparezcan y sean reemplazadas por nuevas conductas niveladas y predecibles. (págs. 537-540)

Chiavenato (2017) afirma que la **Socialización**: Consiste en la interacción entre el sistema social y los nuevos que se integran a la organización. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un integrante nuevo aprende a familiarizarse con el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento pedidos por la organización para adecuar de forma correcta con ella. (pág. 316)

Así mismo la socialización consta con diferentes procesos para la selección de colaboradores según Chiavenato (2017, págs. 316-317) señala lo siguiente:

- a) **Selección de nuevos integrantes:** Uno de los primeros pasos es la elección de los individuos que ser candidatos. Los seleccionadores manejan medios estandarizados para identificar rasgos concretos que se puedan convertir en un desempeño eficaz, y se entrevisten con los aspirantes al puesto de trabajo para saber si son convenientes para la cultura organizacional.
- b) **Integración al puesto:** En esta la socialización ocurre después que se seleccionó el nuevo integrante de la organización. Los recientes que se integraron pasan por una serie de experiencias planteadas, cuyo objetivo es que los integrantes nuevos se adapten a los valores de la organización. En lo que frecuentemente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones existentes en su mayoría asignan a los principiantes una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus destrezas y su capacidad de adaptación con la cultura existente de la organización. Este encuentro busca aclarar la importancia de la cultura



organizacional, tomar a las personas más vulnerables y juntar a los colegas para desarrollar la conexión en el grupo.

- c) **Capacitación en el puesto:** Consiste en que el nuevo integrante a la organización se adapte al puesto y reforzar sus habilidades, destrezas y capacidades, haciendo hincapié en su adaptación cultural.
- d) **Evaluación del desempeño y recompensa:** Es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para premiar el desempeño individual o grupal. Esta se trata de sistemas integrales y congruentes que se centralizan en aspectos del negocio y en valores corporativos que son decisivos para el éxito de la organización.
- e) **Adhesión a los valores de la organización:** Aquí se logra una firme adhesión de los individuos a los valores que son muy importantes para la organización. La identidad con los valores ayuda al individuo a someterse a ciertos sacrificios personales en las diferentes áreas de seguir en la organización y compartir sus valores entre sí, con la seguridad de que la organización considere y premie esta actitud.
- f) **Refuerzo de historias y folclore organizacional:** Esta se encarga de reforzar el folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y las distintas formas de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar porque la organización hace las cosas de una forma específica.
- g) **Reconocimiento y promoción:** Este último paso es el reconocimiento y promoción de los individuos que hacen sus tareas de forma eficiente y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización. (págs. 516-517)



2.2.6 Como aprenden los empleados la cultura organizacional

Según Robbins & Judge (2017, págs. 541-543) señalan que la cultura se transfiere en diferentes maneras, de las cuales las más importantes son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

2.2.6.1 *Historias:*

Según Robbins & Judge (2017) indica que son aquellas que contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, casos de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Los empleados también crean sus propias historias sobre cómo lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus interacciones iniciales con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional. (pág. 541)

2.2.6.2 *Rituales:*

Según Robbins & Judge (2017) “Son aquellas secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: que metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quienes se puede prescindir”. (págs. 541-542)

2.2.6.3 *Símbolos:*

Según Robbins & Judge (2017) La distribución de las oficinas corporativas, el tipo de automóvil que reciben los altos ejecutivos, y la presencia o ausencia de aviones de la empresa son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, los privilegios ejecutivos y el vestuario. Esos símbolos comunican a los trabajadores quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o bien, ser conservados autoritario, participativo o social. (pág. 542)



2.2.6.4 *Lenguaje:*

Según Robbins & Judge (2017) En muchas de la organizaciones utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que al aceptación y ayuden a preservarla. Existen términos únicos para describir al equipo, funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un determinante común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinadas. (pág. 543)

2.2.7 **Funciones de la cultura organizacional**

Las siguientes funciones según Robbins & Judge (2017, pág. 530) señalan:

- a) **Primera función:** La cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás.
- b) **Segunda función:** Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- c) **Tercera función:** Facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual.
- d) **Cuarta función:** Aumenta la estabilidad del sistema social .la cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.
- e) **Quinta función:** La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, en la que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados, esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.

Para que una cultura fuerte sea respaldada por reglas y directrices formales garantiza que los trabajadores actúen de una manera relativamente uniforme y predecible. La tendencia actual hacia las



organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control por medio de la descentralización, el significado compartido de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los trabajadores que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que a la organización en su conjunto. Asimismo, en las organizaciones virtuales la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que promueva una cultura fuerte al comunicar con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras. (pág. 530)

2.2.8 Cultura fuerte versus cultura débil

Según Robbins & Judge (2017) señala que es posible diferenciar entre cultura fuerte y cultura débil. Si la mayoría de los empleados (al responder encuestas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte, si las opiniones varían mucho, la cultura es débil. Así que en una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento.

Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo respecto de aquello que la organización presenta. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características a la vez reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa. (pág. 529)

Según Cosío (s.f.) Manifiesta para que la cultura de una organización sea fuerte, débil o se halle en un cierto punto intermedio depende de factores como



el tamaño de la empresa, que tiempo tiene de existencia, que traslación tiene entre sus empleados y la intensidad con la que la cultura se promovió. En ciertas organizaciones no está claro que es lo primordial y que no: una características de las culturas débiles. En tales organizaciones es posible que la cultura afecte menos a los directivos. No obstante, la mayoría de las organizaciones tienen una cultura que marchan de moderadas a fuertes. Existe un consenso respectivamente alto de que es importante, que detalla un buen comportamiento de los colaboradores, que se requiere para que mejore y sea exitoso. De hecho, en un estudio de la cultura organizacional se reveló que los colaboradores de empresas de culturas fuertes estaban más implicados con su empresa que los trabajadores de empresas con culturas débiles. Las empresas con cultura fuertes también usan sus prácticas de incorporación y socialización para formar el compromiso de sus trabajadores. Debemos tener en cuenta que la cultura de una organización tenga un impacto progresivo en los que sus directivos hacen conforme para que sean más fuertes. (págs. 73-74)



Según Robbins & Coulter (2018, pág. 90) señala una comparación entre culturas fuertes y culturas débiles:

Tabla1
Comparación entre culturas fuertes y culturas débiles

CULTURAS FUERTES	CULTURAS DÉBILES
Los valores son compartidos por todos los integrantes de la organización.	Los valores compartidos por unas cuantas personas, casi siempre integrantes de la alta dirección.
La cultura transmite mensajes consistentes sobre aquello que es importante.	La cultura transmite mensajes contradictorios sobre aquello que es importante.
La mayoría de los empleados pueden narrar historias acerca de la compañía y de sus héroes.	Los empleados tienen conocimientos muy limitados de la historia y los héroes de la compañía.
Los empleados se identifican profundamente con la cultura organizacional.	Los empleados se identifican muy poco con la cultura organizacional.
Existe una sólida conexión entre las conductas y los valores compartidos.	Hay poca relación entre los valores compartidos y las conductas.

Fuente: Según Robbins & Coulter, (2018, pág. 90)

2.2.9 Características de la cultura organizacional

Según Chiavenato (2017, págs. 307-308) señala seis características principales sobre la cultura organizacional

2.2.9.1 *Regularidad de los comportamientos observados*

“Las interacciones entre miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo”. (Chiavenato, 2017, pág. 307)

Se estudiará lo siguiente



A. Lenguaje común

Según Fedor de Diego citado por (Cordero, 2009), El lenguaje común es una forma del idioma que tiene validez en todo el territorio donde se habla ese idioma y que es entendible por todos los que pertenecen a ese grupo lingüístico, se usa para el intercambio de pensamientos de índole general, es decir, sin una orientación específica dada por algún campo del saber. (pág. 76)

B. Costumbres

“Comportamiento o conducta que se repite durante el transcurso de la vida diaria. Conjunto de modos de vida que marcan distinción y que por ser repetitivas son tomadas como: ademanes, mañas, manías”. (Mathison, 2003)

C. Disciplina

Conjunto de normas y principios que regulan la correcta relación entre los trabajadores y sus superiores, teniendo como base la relación de interdependencia, el cumplimiento de las ordenes y obligaciones, fundadas en el reconocimiento y el respeto de las personas. (Chiavenato, 2017)

D. Cortesía

Es un comportamiento humano de buena costumbre, en la mejor expresión es el uso práctico de las buenas costumbres o las normas de etiqueta. Es un fenómeno cultural definido y lo que se considera cortés en una cultura puede a menudo ser absolutamente grosero o simplemente extraño en otro. (Chiavenato, 2017)

2.2.9.2 Normas

“Son aquellas pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Las personas siguen esas normas”. (Chiavenato, 2017, pág. 307)



A. Código de ética

Es un conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona o grupo, o incluso para una organización. Cuando los miembros aceptan sujetarse a tales principios y valores, se considera que su comportamiento es ético. Asimismo, la organización fomenta que sus miembros observen un comportamiento ético con el propósito de que sirvan de ejemplo para las demás organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 43)

B. Documentos normativos

Es el documento por el que se informa y promueve la aplicación de las disposiciones que deberán ser observadas para el cumplimiento del decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos y las acciones de disciplina presupuestaria para el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la administración pública federal. (Hellriegel & Slocum, 2009)

Los siguientes documentos normativos:

➤ **ROF**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades. (Paredes, 2010)

➤ **RIT**

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la



comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se contemplan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

Articula, coherentemente, las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas. El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegasen a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. (United Nations Educational, 2011)

➤ **MOF**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puestos de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal. (Paredes, 2010)

2.2.9.3 *Valores dominantes*

“Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de productos, bajo absentismo y elevada eficiencia” (Chiavenato, 2017, pág. 307).

Según Nelson & Quick, (2013, págs. 68-69), Los valores son creencias perdurables de que una forma de comportamiento específico o un estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto



o contrario de comportamiento o estado final de existencia. Cuatro de los valores laborales son:

A. Logro

Es la preocupación por avanzar en la propia carrera; impulsa a las personas a esforzarse y buscar la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.

B. Preocupación por los demás

Es entenderlos y ser compasivo; por ejemplo, alentarlos o ayudarlos en las tareas difíciles.

C. Honestidad

Es proporcionar información precisa y negarse a engañar a los demás para obtener un beneficio personal.

D. Equidad

Es mantener la imparcialidad al mismo tiempo que se aceptan diferentes puntos de vista. (págs. 68-69)

2.2.9.4 Filosofía

“Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que debe recibir los empleados o los clientes”. (Chiavenato, 2017, pág. 307)

“Es la orientación de las políticas, la misión y visión de la institución respecto a sus colaboradores y clientes”. (Aguire, 2004)

A. Misión

La misión es la razón de ser de cada organización. Cada una tiene su misión propia. Es el papel de la organización en la sociedad. Definir la misión exige consenso entre los grupos de interés. Debe generarse en la dirección, que indicara el rumbo hacia donde se dirigirá la



organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso. (Chiavenato, 2017, págs. 282-283)

B. Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. Las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad. (Chiavenato, 2017, pág. 284)

C. Políticas

Las políticas son criterios generales que se basan en los objetivos de la organización y sirven de guía para orientar la acción administrativa. Son el marco o los límites (aun cuando flexibles y elásticos) que señalan las áreas dentro de las cuales se desarrolla la acción administrativa. (Chiavenato, 2014, pág. 126)

Son los límites o fronteras impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos de corto plazo, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineadas con los valores de la organización. Se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones, y permiten coherencia y coordinación entre las áreas funcionales o procesos. Son establecidas a niveles de la corporación, la división, la función, y/o el proceso. (Chiavenato, 2009)



2.2.9.5 *Reglas*

“Son guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo” (Chiavenato, 2017, pág. 307).

Según Robbins & Culter (2018) señala que es una aseveración explícita que informa a los gerentes que se puede o no se puede hacer. Con frecuencia, las reglas se cumplen porque son fáciles de seguir y generar consistencia. Por ejemplo, las reglas sobre retardos y ausentismo permiten que los supervisores tomen decisiones disciplinarias juntas de manera expedita. (pág. 54)

Las reglas son una cadena de normas que son para orientar el correcto desarrollo de una acción o actividad. Es obligatorio el cumplimiento, están dirigidas tanto a un individuo concreto como a un organismo o grupo social. Las reglas son una forma de garantizar el orden en el grupo donde administran. Para que sean seguras, las reglas son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los miembros del espacio en donde se aplican. (Perez, s.f.)

A. Comportamiento

Según Chiavenato (2017) señala que se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentra en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. (pág. 4)

B. Guías establecidas

“De conformidad con lo expresado por Chiavenato, (2009) “son cursos de acción que sirven para establecer las estrategias de comportamiento a lo interno de cada organización”.



2.2.9.6 *Clima organizacional*

Según Chiavenato (2017)“La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización”(pág. 307).

A. **Trabajo en equipo**

El equipo de trabajo genera energía positiva por medio de esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales. También es un proceso en el cual las personas trabajan juntas en grupo para alcanzar objetivos comunes. (Chiavenato, 2017, pág. 175)

“Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo” (Robbins & Judge, 2017, pág. 314).

Según Robbins & Judge, (2017, págs. 314-318) existen cuatro tipos de equipos que hay en una organización:

- **Equipos para resolver problemas:** Grupo de 5 a 12 colaboradores de un mismo departamento se reúnen durante unas horas por semana, con el fin de analizar de qué manera se puede mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.
- **Equipos de trabajo autodirigidos:** Grupo de 10 a 15 integrantes que hacen tareas relacionadas o interdependientes, asumen responsabilidad de sus superiores. Realizan tareas de planificación y programación de trabajo, asignar tareas a los miembros, toman decisiones operativas, y enfrentan problemas.
- **Equipos virtuales:** Grupos que usan tecnología de computación para reunir a los miembros con el propósito de alcanzar la meta



común. Colaboran en línea, puede ser por redes del área o correo electrónico.

- **Equipos transfuncionales:** Grupos formados por colaboradores de un nivel jerárquico similar, pero tienen diferentes áreas de trabajo, los cuales se reúnen para ejecutar una tarea. (págs. 314-318)

B. Comunicación

La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. (Chiavenato, 2017, pág. 194)

Según Chiavenato, (2017, págs. 204-205) la comunicación organizacional puede moverse en diversas direcciones:

- a) **Las comunicaciones descendentes:** Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos. (Chiavenato, 2017, pág. 204)



- **Definición de objetivos y estrategias.** La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
 - **Instrucciones para el trabajo y racionalidad.** Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
 - **Prácticas y procedimientos.** Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
 - **Realimentación sobre el desempeño.** Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
 - **Adoctrinamiento.** Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales. (pág. 204)
- b) **Las comunicaciones ascendentes:** Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente. (Chiavenato, 2017, págs. 204-205)
- **Problemas y excepciones.** Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
 - **Sugerencias para mejorar.** Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
 - **Informes de desempeño.** Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
 - **Información contable y financiera.** Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas,



utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración. (págs. 204-205)

- c) **Las comunicaciones horizontales:** Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal. (Chiavenato, 2017, pág. 205)
- **Solución de problemas intradepartamentales.** Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
 - **Coordinación interdepartamental.** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
 - **Asesoría del staff para los departamentos de línea.** Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades. (pág. 205)

C. Relaciones interpersonales

Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie. Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámese compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo (Chiavenato, 2017)

Las relaciones interpersonales es una necesidad para las personas. Existen factores que intervienen en las relaciones interpersonales. Las cuales las más importantes son la personalidad, las funciones cognitivas, el deseo y el estado afectivo. La personalidad se crea en las



relaciones y sólo puede ser modificada en el seno de las mismas.
(Delgado, 2012)

D. Condiciones físicas del trabajo

“Son las características del lugar de trabajo impuestas al grupo: Instalaciones, distribución de espacios, la colocación del equipo, iluminación y comodidad. Estas características pueden facilitar u obstaculizar el trabajo y la interacción entre grupos” (Chiavenato, 2017, pág. 167).

De tal forma cada una de las características presenta distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. (págs. 307-308)

Según Robbins & Judge (2017, pág. 527) señalan siete características sumamente importantes para una organización:

- **Innovación y toma de riesgos:** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- **Atención a los detalles:** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- **Orientación a los colaboradores:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de individuos.



- **Dinamismo:** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

De tal forma cada una de a características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización, al respecto, se obtiene una base para la forma como los miembros perciben a la organización, la manera en la que ahí se hacen las cosas y la forma en la que se supone que todos deben comportarse. (pág. 527)

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Clima organizacional

Se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Griffin & Moorhead, 2010, pág. 254)

2.3.2 Comportamiento

Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentra en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo, se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. (Chiavenato, 2017, pág. 4)

2.3.3 Creatividad

Se refiere a la “capacidad de combinar ideas de una manera única y de establecer asociaciones inusuales entre ideas. Las organizaciones creativas desarrollan formas de trabajo singulares o soluciones novedosos para un problema” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 652).



2.3.4 Eficiencia

“Se refiere a obtener mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos” Robbins & Coulter, (2018, pág. 672).

2.3.5 Eficacia

“Suele definirse en términos de “hacer lo correcto”, es decir, efectuar aquellas actividades laborales que derivan en el logro de los objetivos de la empresa” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 672) .

2.3.6 Estrés

“Como la respuesta adaptiva de una persona a un estímulo que coloca demandas excesivas psicológicas o físicas en ella” (Griffin & Moorhead, 2010, pág. 167) .

2.3.7 Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. (Chiavenato, 2017, pág. 284)

2.3.8 Misión

“La misión es la razón de ser de cada organización. Cada una tiene su misión propia. Es el papel de la organización en la sociedad” (Chiavenato, 2017, págs. 282-283).

2.3.9 Ética

“La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona o grupo, o incluso para una organización” (Chiavenato, 2009, pág. 43).



2.3.10 Identidad de los equipos

“Afinidad y sensación de pertinencia de un individuo hacia su equipo”(Robbins & Judge, 2017, pág. 620).

2.3.11 Liderazgo:

“Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas” (Chiavenato, 2017, pág. 222).

2.4 Marco institucional

2.4.1 Reseña histórica:

Como es conocido mérito de la R.M. N° 2647 del 7 de Noviembre de 1970 se creó la Jefatura Zonal de Educación N° 54 y abarco las provincias de Canas, Canchis, Chumbivilcas, y Espinar inclusive por un corto tiempo a la Provincia de Acomayo. Sin embargo con el espíritu de descentralización y de acuerdo a la R.S. N° 205-2002-ED administramos los ocho Distritos de la provincia de Canas y tres Instituciones Educativas de Acomayo.

Así mismo desde el año 2003, la UGEL Canchis es sede de la Unidad Ejecutora N° 302 Educación Canchis, que fundamentalmente administra el Presupuesto Financiero de estas cuatro Provincias, dependiendo directamente del Pliego del Gobierno Regional Cusco y del Ministerio de Economía y Finanzas, tan igual que las Unidades Ejecutoras del Cusco, La Convención, Quispicanchi y la Escuela Superior Autónoma de Bellas Artes.

Hoy en día la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis administra a las tres provincias Canas, Canchis y Espinar. (UGEL-Canchis, s.f.)

2.4.2 Misión

La Misión de las Unidades de Gestión Educativa Local, es promover el desarrollo de la persona y garantizar la formación integral y permanente del



educando, poniendo énfasis en las capacidades seleccionados por los tres ejes de emergencia educativa, que le permitan armonizar el proyecto colectivo con su propio proyecto personal de vida, respetando su identidad, con pertinencia, equidad, eficacia y trascendencia de acuerdo a las demandas y expectativas del contexto del ámbito, a través de la promoción de la cultura de paz, del deporte, la ciencia y tecnología, dirigida a la búsqueda permanente de una educación de excelencia; capacitando permanentemente a docentes acorde a las innovaciones pedagógicas, administrativas y gerenciales; fomentando la cultura organizacional por medio de REDES, conservación y mantenimiento de la infraestructura, implementando con material educativo que responda al avance científico y tecnológico, para formar ciudadanos a partir del desarrollo equitativo de las capacidades individuales creativas y productivas, recurriendo a procedimientos pedagógicos actuales con modelos de gestión con eficacia, eficiencia y descentralizado. (UGEL-Canchis, s.f.)

2.4.3 Visión

Canchis, al año 2020 es una Instancia de ejecución descentralizada del gobierno regional con autonomía en el Ámbito de su competencia, líder y acreditada, con sistemas administrativos informatizados, con especialistas y personal altamente calificado, con instituciones educativas que poseen autonomía pedagógica y administrativa y brindan una educación básica de calidad que incorpora y articula los niveles de inicial, primaria y secundaria y se sustenta en valores de solidaridad y respeto a los derechos humanos y del medio ambiente integrando la cultura y el deporte, estrechamente vinculadas con la ciencia y las nuevas tecnologías educativas orientadas a formar alumnos (as) con pensamiento crítico y analítico con capacidad y habilidades que les permita reconocerse en su identidad histórica y actuar como sujetos innovadores, emprendedores, democráticos para un desarrollo exitoso en un mundo competitivo y globalizado. (UGEL-Canchis, s.f.)

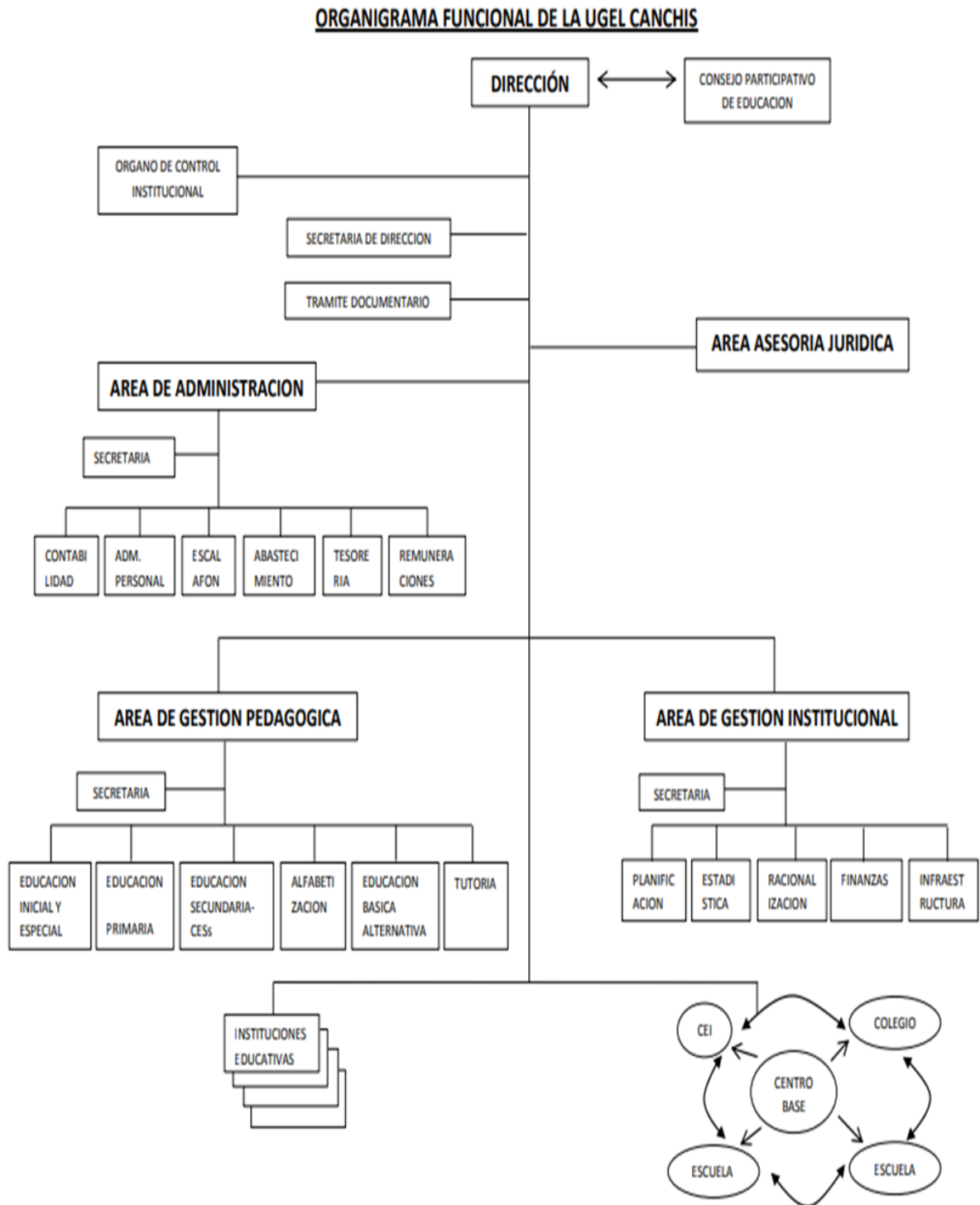


2.4.4 Valores

- a) **Ética:** Inspira una educación promotora de los valores de paz, justicia, libertad, honestidad, respeto a las normas de conciencia, que fortalece la conciencia moral individual.
- b) **Solidaridad:** Una educación para todos los peruanos, contribuyendo los que más tienen con los que menos tienen.
- c) **Equidad:** Iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
- d) **Tolerancia:** Respeto, aceptación y valoración de las diferencias entre las personas y entre los grupos, entendiéndose la diversidad como positiva y enriquecedora en todos los ámbitos (cultura, étnica, religioso, social, etc.).
- e) **Responsabilidad:** Es la obligación moral autoimpuesta de cumplir a cabalidad con lo comprometido o encomendado.
- f) **Respeto:** A la persona como fin supremo de la sociedad, a las normas de convivencia, a las instituciones, al medio ambiente.
- g) **Superación:** Actitud permanente por mejorar y reconocer el mérito propio y del otro.



2.4.5 Organigrama:



Fuente: Manual de Organización y Funciones (UGEL)-Canchis.

Figura1
Organigrama de la UGEL-CANCHIS



2.5 Variable de estudio

2.5.1 Variable

Cultura organizacional

2.5.2 Conceptualización de variable



Tabla2
Conceptualización de variable

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable de estudio:</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Definición: Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante. (Chiavenato, 2017)</p>	<p>Para la cultura organizacional según Chiavenato, (2017) posee seis características principales como: regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional.</p>	<p>Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p> <p>Normas: Pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer cosas. Las personas siguen esas normas. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p> <p>Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, con calidad de los productos, bajo absentismo y elevada eficiencia. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p> <p>Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p> <p>Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p> <p>Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Lenguaje común Costumbres Disciplina Cortesía</p> <p>Código de ética Documentos normativos</p> <p>Logro Preocupación por los demás Honestidad Equidad Misión Visión Políticas</p> <p>Comportamiento Guías establecidas</p> <p>Trabajo en equipo Comunicación Relaciones interpersonales Condiciones físicas del trabajo</p>

Fuente: elaboración propia



2.5.3 Operacionalización de Variable

Tabla3
Operacionalización de variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Cultura Organizacional	Regularidad de comportamientos observados	Lenguaje común Costumbres Disciplina Cortesía
	Normas	Código de ética Documentos normativos
	Valores dominantes	Logro Preocupación por los demás Honestidad Equidad
	Filosofía	Misión Visión Políticas
	Reglas	Comportamiento Guías establecidas
	Clima organizacional	Trabajo en equipo Comunicación Relaciones interpersonales Condiciones físicas del trabajo



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica. Según Carrasco (2005) señala una investigación básica es cuando “no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos”. (pág. 43)

3.2 Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación que se desarrolló es de enfoque cuantitativo. Según Canahuire, Endara, & Morante (s.f.) señala que el enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos. El orden es riguroso. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada se derivan objetos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. Se mide las variables en un determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis si en caso hubiera. (pág. 4)

3.3 Diseño de la investigación

El presente trabajo de investigación que se desarrolló es de diseño no experimental. Según Hernandez & Mendoza (2018) se refiere a que “la investigación no experimental, observa y evalúa los fenómenos y variables tal como debe ser en su contenido natural para realizar las respectivas investigaciones, sin alterar o manipular las variables independientes”. Para ello no se realizó ninguna alteración de la variable se desarrolló en su contexto natural.



3.4 Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación que se desarrolló es de carácter descriptivo, según Canahuire, Endara, & Morante (s.f.) señala que “el estudio descriptivo investiga las propiedades, las características y los perfiles de personas o cualquier otro fenómeno que es factible o se someta a investigar” (pág. 77). Por ello se describió la variable de estudio y se detalló como son, a su vez se recogió información de manera conjunta sobre lo conceptual para llegar un resultado.

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población

La población está constituida por el personal administrativo, funcionarios y directivos de las distintas áreas tantos como contratados y nombrados de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, 2020, integrado por 80 colaboradores.

3.5.2 Muestra

En la presente investigación que se desarrolló se aplicó un muestreo no probabilístico, en el cual se consideró a todos los integrantes de la Unidad de Gestión Educativa Local Canchis, 2020, donde la información adquirida será por los 80 colaboradores tanto como nombrados y contratados.

3.6 Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1 Técnica

En la presente investigación que se desarrolló, para obtener un estudio adecuado se utilizó las siguientes técnicas como:

- Encuesta.



3.6.2 Instrumento(s)

En la investigación que se desarrolló, para obtener información o datos válidos y verídicos se recurrió al siguiente instrumento como:

- Cuestionario

3.7 Procesamiento de datos

Para el procesamiento y análisis se utilizó el programa estadísticos SPSS versión 23.0, Excel, Word (texto) archivando todos los datos obtenidos de acuerdo a la variable de estudio y la encuesta realizada.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1 Presentación del instrumento

Para describir la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL- Canchis 2020, se encuestó a 80 colaboradores, en el que se considera 27 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Cultura organizacional	Regularidad de los comportamientos observados	Lenguaje común	1
		Costumbres	2
		Disciplina	3
		Cortesía	4
	Normas	Código de ética	5, 6
		Documentos normativos	7, 8
	Valores dominantes	Logro	9
		Preocupación por los demás	10, 11
		Honestidad	12
		Equidad	13
	Filosofía	Misión	14
		Visión	15
		Políticas	16
	Reglas	Comportamiento	17, 18
		Guías establecidas	19
	Clima organizacional	Trabajo en equipo	20, 21
Comunicación		22, 23	
Relaciones interpersonales		24, 25	
Condiciones físicas del trabajo		26, 27	

Fuente: Elaboración propia



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

Tabla 5

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy mala
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Muy buena

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL- Canchis 2020. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

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

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



Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.800	27

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.800 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2 Resultados de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Para describir la cultura organizacional en Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis 2020, se describe las dimensiones: regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y el clima organizacional. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Regularidad de los comportamientos observados

El objetivo es describir como es la regularidad de los comportamientos observados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Tabla 7

Indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

	Lenguaje común		Costumbres		Disciplina		Cortesía	
	F	%	F	%	F	%	f	%
Muy mala	4	5.0%	5	6.3%	3	3.8%	1	1.3%
Mala	9	11.3%	2	2.5%	3	3.8%	2	2.5%
Regular	42	52.5%	21	26.3%	4	5.0%	9	11.3%
Buena	22	27.5%	33	41.3%	30	37.5%	24	30.0%
Muy buena	3	3.8%	19	23.8%	40	50.0%	44	55.0%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Elaboración: Fuente propia

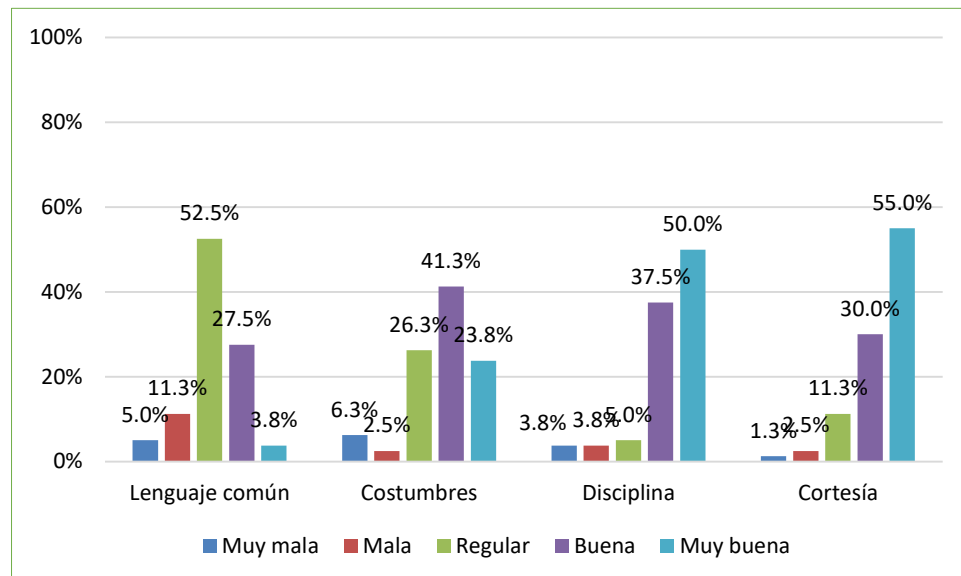


Figura 2: Indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Interpretación y análisis:

El 52.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que el lenguaje común es calificada regular, 27.5% lo califica buena, 11.3% lo califica mala, 5.0% lo califica muy mala y el 3.8% lo califican muy buena, donde los colaboradores no siempre se expresan con un lenguaje entendible con todos los miembros de la institución por consiguiente afecta el entorno laboral entre los colaboradores.

El 41.3% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que las costumbres son calificadas como buena, 26.3% lo califica regular, 23.8% lo califica buena, 6.3% lo califica muy mala y el 2.5% lo califican mala, los colaboradores demuestran una conducta adecuada dentro de la institución de la misma forma con sus compañeros de trabajo fomentan modos de vida marcando una distinción de los demás y con ello consideran un ejemplo a seguir.

El 50.0% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la disciplina es calificado como muy buena, 37.5% lo califica buena, 5.0% lo califica regular, 3.8% lo califica muy mala y el 3.8% lo califican mala, la mayoría de los



colaboradores realizan una correcta relación entre los jefes inmediatos y compañeros de trabajo cumpliendo las ordenes y obligaciones de acuerdo al marco normativo fomentando ser reconocido y respetado.

El 55.0% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la cortesía es calificado como muy buena, 30.0% lo califica buena, 11.3% lo califica regular, 2.5% lo califica mala y el 1.3% lo califican muy mala, la mayoría de los colaborados demuestran el uso práctico de las buenas costumbres siendo amables y respetuosos al interrelacionarse con los compañeros de trabajo y el usuario.

B) Resultados de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Tabla 8

Regularidad de los comportamientos observados

	F	%
Muy mala	2	2.5%
Mala	1	1.3%
Regular	7	8.8%
Buena	42	52.5%
Muy buena	28	35.0%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia

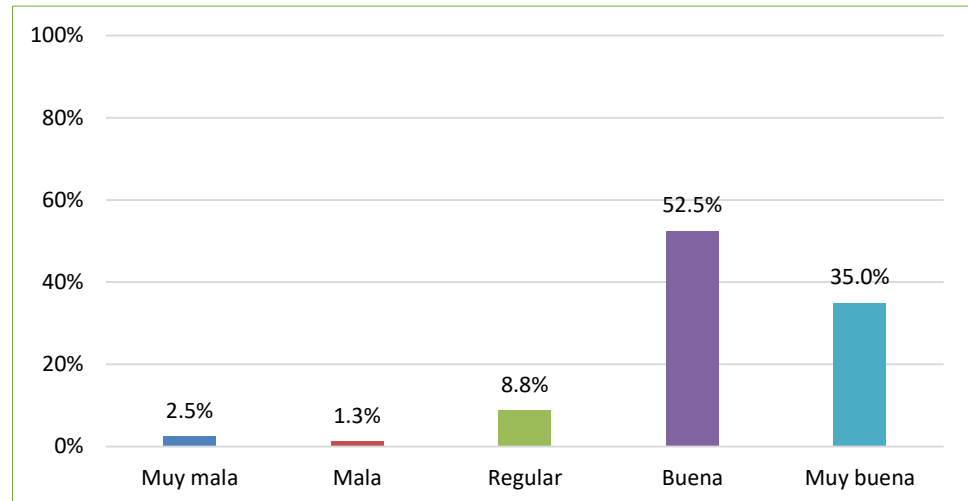


Figura 3: Regularidad de los comportamientos observados

Interpretación y análisis:

El 52.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refieren la regularidad de los comportamientos observados son calificadas como buena, 35.0% lo califica muy buena, 8,8% lo califica regular, 2.5% lo califica muy mala y el 1.3% lo califican mala, los colaboradores entablan conversaciones en un lenguaje común en el carácter propio que le distingue de los demás haciéndose entender, de la misma forma demuestran una conducta adecuada dentro de la institución y con sus compañeros de trabajo fomentan modos de vida que marcan distinción de los demás, así mismo cumplen las ordenes y obligaciones de acuerdo al marco normativo buscando el reconocimiento y respeto, también demuestran amabilidad con sus compañeros de trabajo al interrelacionarse.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión
regularidad de los comportamientos observados

Tabla 9

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

	Promedio	Interpretación
Lenguaje común	3.14	Regular
Costumbres	3.74	Buena
Disciplina	4.26	Muy buena
Cortesía	4.35	Muy buena
Regularidad de los comportamientos observados	3.87	Buena

Fuente: Elaboración propia

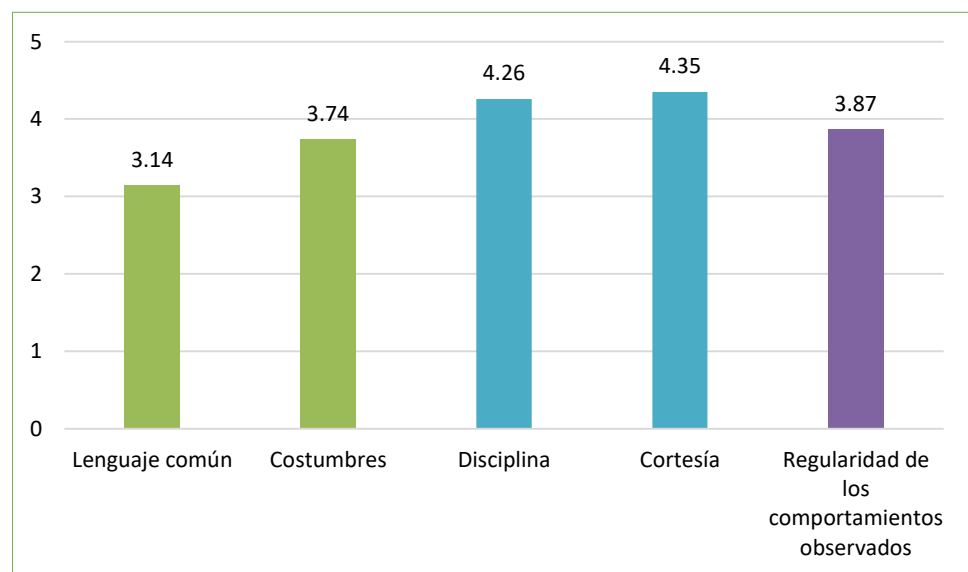


Figura 4: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Interpretación y análisis:

Para la comparación promedio se puede observar que el lenguaje común se encuentra con un promedio de 3.14 el cual indica que es regular, los colaboradores a veces tienen conversaciones con sus compañeros de trabajo con una expresión de un lenguaje común.



Para la comparación promedio se puede observar que las costumbres se encuentran con un promedio de 3.74 el cual indica que es buena, donde los colaboradores demuestran ademanes o manías adecuadas en su entorno laboral.

Para la comparación promedio se puede observar que la disciplina se encuentra con un promedio de 4.26 el cual indica que es muy buena, los colaboradores realizan sus labores de acuerdo al marco normativo de la organización buscando ser reconocida en la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que la cortesía se encuentra con un promedio de 4.35 el cual indica que es muy buena, los colaboradores realizan el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo.

Para la comparación promedio se puede observar que la regularidad de los comportamientos observados se encuentra con un promedio de 3.87 el cual indica que es buena, los colaboradores realizan conversaciones en un lenguaje común demostrando ademanes o manías adecuadas cumpliendo sus labores de acuerdo al marco normativo de la institución donde realizan el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo.

El indicador cortesía tiene el nivel bueno con un puntaje de 4.35 demostrando que los colaboradores realizan el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo, el indicador lenguaje común tiene el nivel regular con un puntaje de 3.14 donde los colaboradores demuestran que las conversaciones con sus compañeros de trabajo se expresan en un lenguaje común.

4.2.2 Normas

El objetivo es describir como son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)-Canchis, 2020.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión normas

Tabla 10

Indicadores de la dimensión normas

	Código de ética		Documentos normativos	
	F	%	F	%
Muy mala	0	0.0%	0	0.0%
Mala	3	3.8%	5	6.3%
Regular	5	6.3%	11	13.8%
Buena	40	50.0%	42	52.5%
Muy buena	32	40.0%	22	27.5%
Total	80	100%	80	100%

Fuente: Elaboración propia

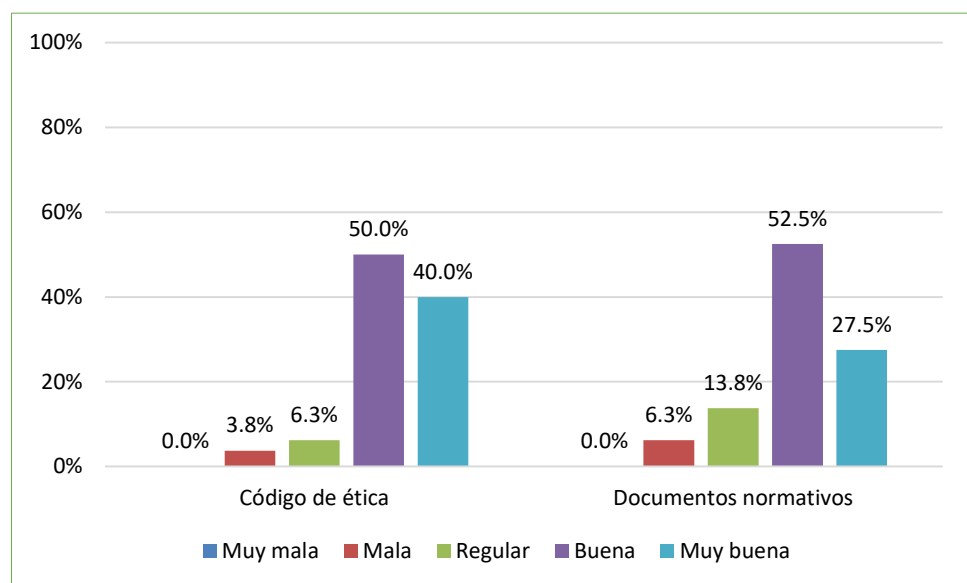


Figura 5: Indicadores de la dimensión normas

Interpretación y análisis:

El 50.0% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que el código de ética es calificado como buena, 40.0% lo califica muy buena, 6.3% lo califica regular y el 3.8% lo califican mala, donde los colaboradores ponen en práctica sus principios morales o valores demostrando un comportamiento ético en su entorno laboral, así mismo la institución alienta a los



integrantes a que observen una conducta ética con la finalidad de que sirvan de modelo para las demás.

El 52.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que los documentos normativos son calificadas como buena, 27.5% lo califica muy buena, 13.8% lo califica regular y el 6.3% lo califican mala, los colaboradores realizan el cumplimiento del Manual de Organizaciones y Funciones, el Reglamento Interno de Trabajo de la institución con transparencia y eficacia, donde los jefes inmediatos explican a detalle los documentos normativos.

B) Resultados de la dimensión normas

Tabla 11

Normas

	F	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	1	1.3%
Regular	8	10.0%
Buena	43	53.8%
Muy buena	28	35.0%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia

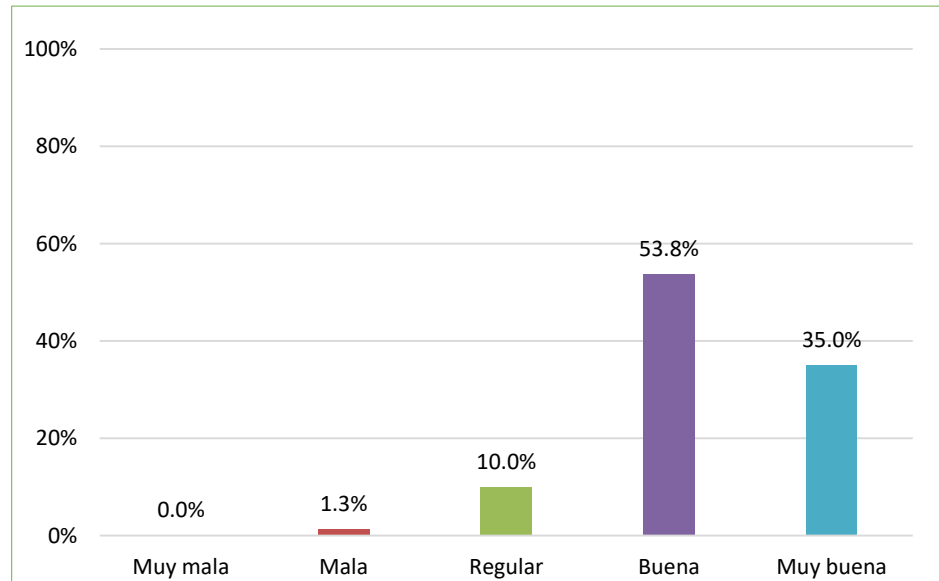


Figura 6: Normas

Interpretación y análisis:

El 53.8% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Canchis refieren que las normas son calificadas como buena, 35.0% lo califica muy buena, 10.0% lo califica regular y el 1.3% lo califica mala, donde los colaboradores ponen en práctica sus principios morales o valores demostrando un comportamiento ético en su entorno laboral, así mismo la institución alienta a los integrantes a que observen una conducta ética con la finalidad de que sirvan de modelo para las demás, como también realizan sus labores y responsabilidades de acuerdo a los documentos normativos como el Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF), Reglamento Interno de Trabajo (RIT) de la institución con transparencia y eficacia donde el jefe inmediato da a conocer y explica a detalle lo mencionado.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas

Tabla 12

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas

	Promedio	Interpretación
Código de ética	4.06	Buena
Documentos normativos	3.80	Buena
Normas	3.93	Buena

Fuente: Elaboración propia

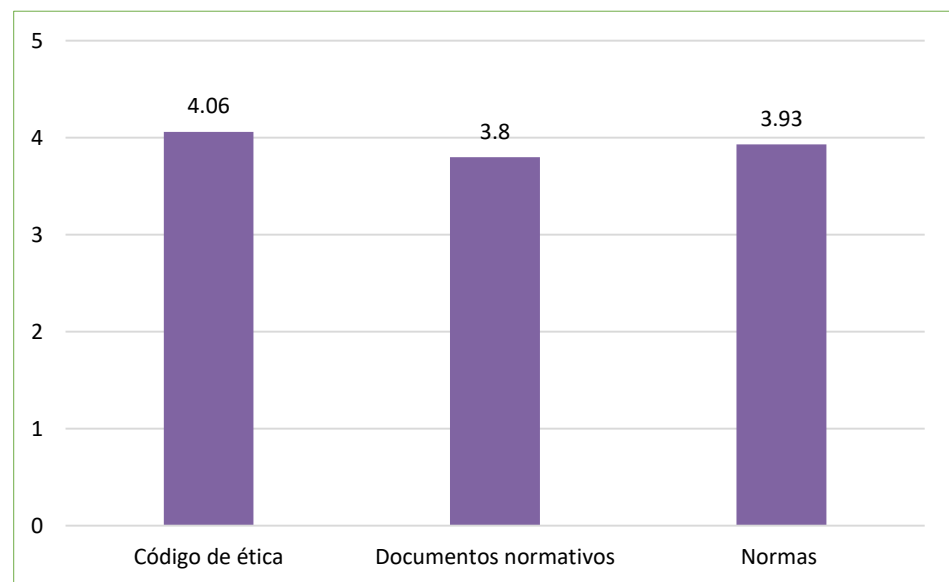


Figura 7: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas

Interpretación y análisis:

Para la comparación promedio se puede observar que el código de ética se encuentra con un promedio de 4.06 el cual indica que es buena, los colaboradores practican sus principios morales donde la institución alienta a sus miembros a que observen un comportamiento ético.

Para la comparación promedio se puede observar que los documentos normativos se encuentran con un promedio de 3.8 el cual indica que es buena, los colaboradores realizan el cumplimiento del Manual de Organizaciones y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y



el Reglamento de Trabajo Interno de Funciones donde el jefe inmediato da a conocer el reglamento de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que las normas se encuentran con un promedio de 3.93 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores ponen en practican sus principios morales en su entorno laboral asimismo realizan el cumplimiento de los documentos normativos de la institución.

El indicador código de ética tiene el nivel bueno con un puntaje de 4.06 demostrando que los colaboradores ponen en práctica sus principios morales en su entorno laboral donde la institución motiva a sus miembros a que observen un comportamiento ético, el indicador documentos normativos tiene el nivel bueno con un puntaje de 3.8 donde los colaboradores realizan el cumplimientos de los reglamentos de la institución y los jefes inmediatos explican a detalle a sus colaboradores el Manual de Organizaciones y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y el Reglamento de Trabajo Interno de Funciones colaboradores los Reglamentos de Organización y Funciones de la institución.

4.2.3 Valores dominantes

El objetivo es describir cómo son los valores dominantes en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) – Canchis, 2020.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión valores dominantes

Tabla 13

Indicadores de la dimensión valores dominantes

	Logro		Preocupación por los demás		Honestidad		Equidad	
	F	%	F	%	F	%	f	%
Muy mala	1	1.3%	16	20.0%	1	1.3%	4	5.0%
Mala	0	0.0%	33	41.3%	5	6.3%	0	0.0%
Regular	2	2.5%	21	26.3%	19	23.8%	34	42.5%
Buena	23	28.8%	9	11.3%	47	58.8%	29	36.3%
Muy buena	54	67.5%	1	1.3%	8	10.0%	13	16.3%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Fuente: Elaboración propia

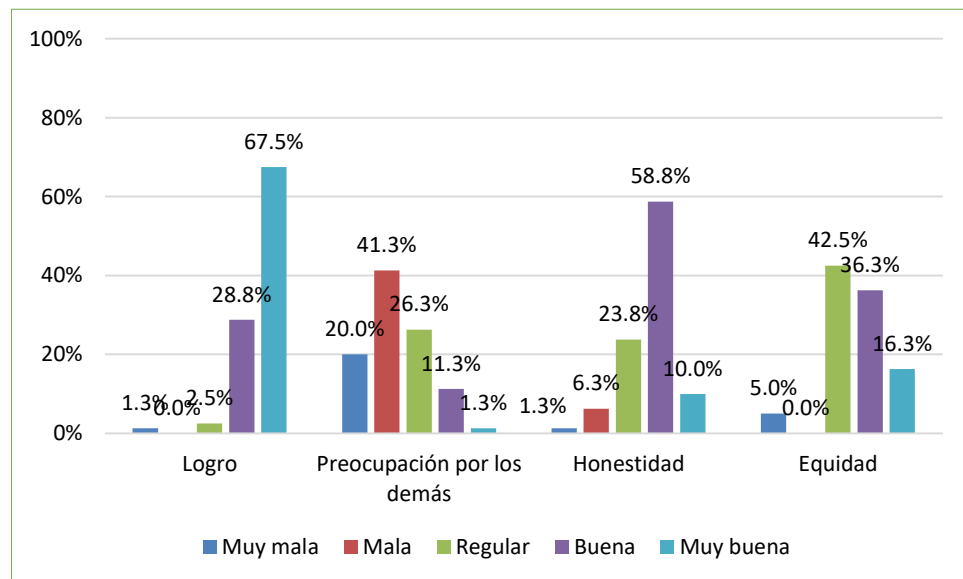


Figura 8: Indicadores de la dimensión valores dominantes

Interpretación y análisis:

El 67.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que el logro es calificado como muy buena, 28.8% lo califica buena, 2.5% lo califica regular y el 1.3% lo



califican muy mala, donde la mayoría de los colaboradores se preocupan en mejorar su desenvolvimiento en su carrera profesional demostrando nuevas habilidades y a la vez impulsando a los demás miembros a que se esfuercen y busquen oportunidades.

El 41.3% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la preocupación por los demás son calificadas como mala, 26.3% lo califica regular, 20% lo califica muy mala y el 1.3% lo califican muy buena, donde la mayoría de los colaboradores no muestran compasión ni brindan apoyo a sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades al realizar sus obligaciones cada uno busca cumplir su propósito a su manera.

El 58.8% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la honestidad es calificada como buena, 23.8% lo califica regular, 10% lo califica muy buena, 6.3% lo califica mala y el 1.3% lo califican muy mala, donde la mayoría de los colaboradores facilitan información precisa con transparencia sin engañar a los demás para conseguir algún beneficio propio.

El 42.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la equidad es calificada como regular, 36.3% lo califica buena, 16.3% lo califica muy buena y el 5% lo califican muy mala, dentro de la institución a veces se mantiene la imparcialidad en los distintos puntos de vista, donde los colaboradores nombrados tienen más preferencia que las que recién se incorporan en la institución.



B) Resultados de la dimensión valores dominantes

Tabla 14

Valores dominantes

	F	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	4	5.0%
Regular	47	58.8%
Buena	28	35.0%
Muy buena	1	1.3%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia

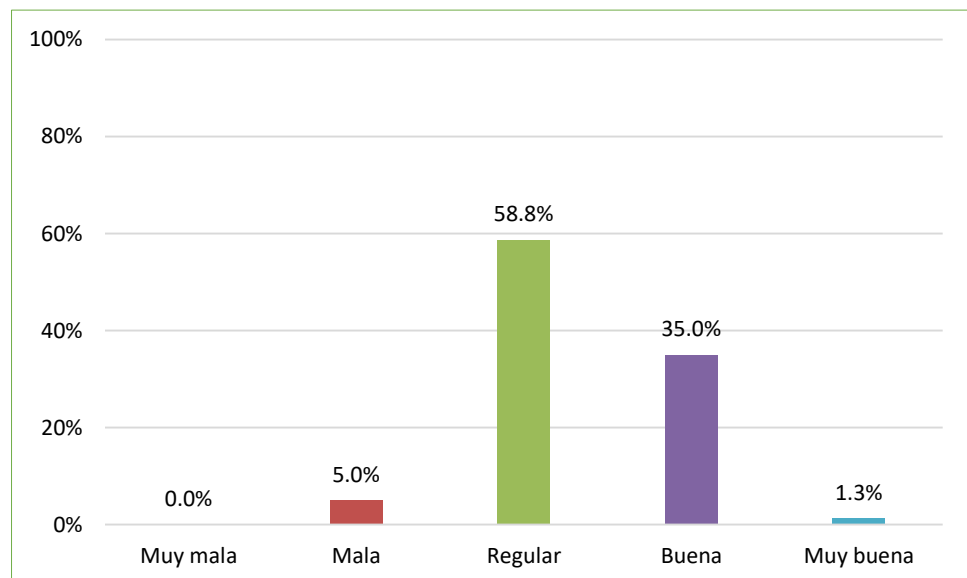


Figura 9: Valores dominantes

Interpretación y análisis:

El 58.8% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Canchis refieren que los valores dominantes son calificadas como regular, 35.0% lo califica buena, 1.3% lo califica muy buena y el 5.0% lo califica mala, los colaboradores se preocupan en mejorar en su propia carrera profesional demostrando habilidades para tener oportunidades, sin embargo no muestran compasión ni brindan apoyo a sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades para realizar



sus obligaciones, a su vez el colaborador brinda información con transparencia, pero la institución no mantiene la imparcialidad en los distintos puntos de vista más preferencia tienen los nombrados que los recién integrantes en la institución.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes

Tabla 15

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes

	Promedio	Interpretación
Logro	4.31	Muy buena
Preocupación por los demás	2.43	Mala
Honestidad	3.70	Buena
Equidad	3.09	Regular
Valores dominantes	3.38	Regular

Fuente: Elaboración propia

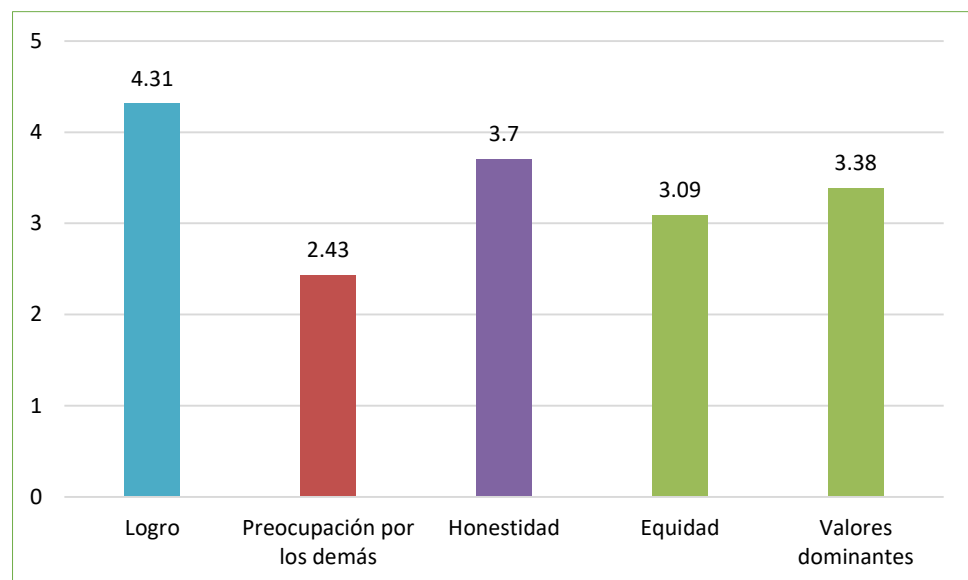


Figura 10: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes



Interpretación y análisis:

Para la comparación promedio se puede observar que los logros se encuentran con un promedio de 4.31 el cual indica que es muy buena, donde la mayoría de los colaboradores se esfuerzan y buscan oportunidades en la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que la preocupación por los demás se encuentra con un promedio de 2.43 el cual indica que es mala, donde los colaboradores no brindan apoyo ni muestran compasión cuando sus compañeros de trabajo tienen dificultades para desarrollar sus obligaciones.

Para la comparación promedio se puede observar que la honestidad se encuentra con un promedio de 3.70 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores facilitan información precisa para el desarrollo de sus obligaciones.

Para la comparación promedio se puede observar que la equidad se encuentra con un promedio de 3.09 el cual indica que es regular, la cual dentro de la institución a veces se aceptan diferentes puntos de vista de forma equitativa.

Para la comparación promedio se puede observar que los valores dominantes se encuentran con un promedio de 3.38 el cual indica que es regular, donde algunos de los colaboradores brindan apoyo y muestran compasión hacia sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades al realizar sus funciones a veces se toma en cuenta los diferentes puntos de vista de forma equitativa dentro de la institución.

El indicador logro tiene el nivel muy bueno con un puntaje de 4.31 demostrando que los colaboradores se esfuerzan y buscan oportunidades dentro de la institución, el indicador preocupación por los demás tiene el nivel malo con un puntaje de 2.43 donde algunos de los colaboradores



brindan apoyo y muestran compasión hacia sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades para realizar sus funciones.

4.2.4 Filosofía

El objetivo es describir como es la filosofía en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis, 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión filosofía

Tabla 16

Indicadores de la dimensión filosofía

	Misión		Visión		Políticas	
	F	%	F	%	F	%
Muy mala	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%
Mala	6	7.5%	5	6.3%	8	10.0%
Regular	28	35.0%	32	40.0%	36	45.0%
Buena	40	50.0%	36	45.0%	28	35.0%
Muy buena	6	7.5%	7	8.8%	7	8.8%
Total	80	100%	80	100%	80	100%

Fuente: Elaboración propia

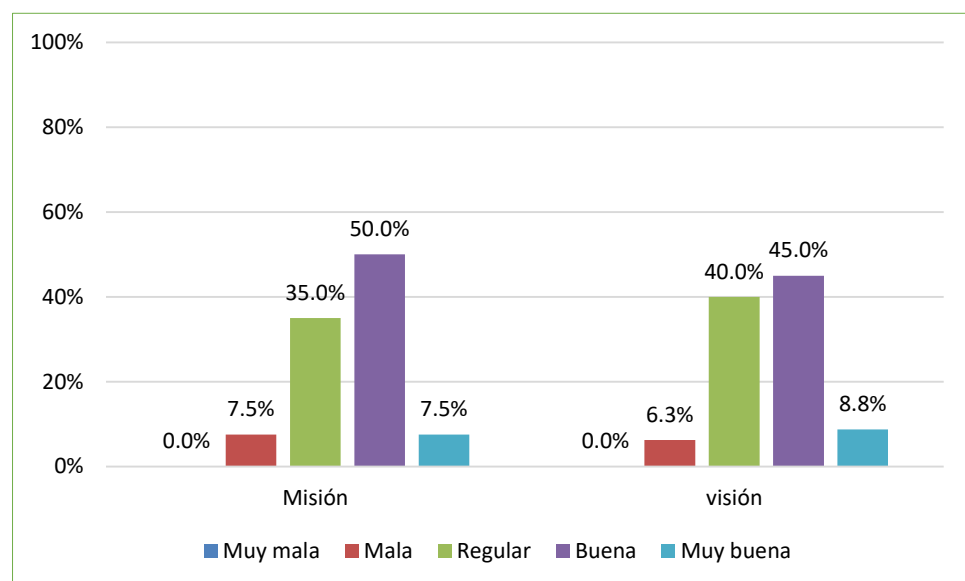


Figura 11: Indicadores de la dimensión filosofía



Interpretación y análisis:

El 50% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la misión es calificada como buena, 35% lo califica regular, 7.5% lo califica muy buena y el 7.3% lo califican mala, donde los colaboradores contribuyen en el logro del objetivo y se sienten comprometidos con la institución.

El 45% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la visión es calificada como buena, 40% lo califica regular, 8.8% lo califica muy buena y el 6.3% lo califican mala, de la cual los colaboradores muestran compromiso y participación con el objetivo de la institución que pretende ser a futuro.

El 45% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que las políticas son calificadas como regular, 35% lo califica buena, 10% lo califica mala, 8.8% lo califican muy buena y el 1.3% lo califican muy mala, donde algunos de los colaboradores no tienen el conocimiento de los objetivos por ello es que existe el desinterés por la institución.

B) Resultados de la dimensión filosofía

Tabla 17

Filosofía

	F	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	3	3.8%
Regular	36	45.0%
Buena	33	41.3%
Muy buena	8	10.0%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia

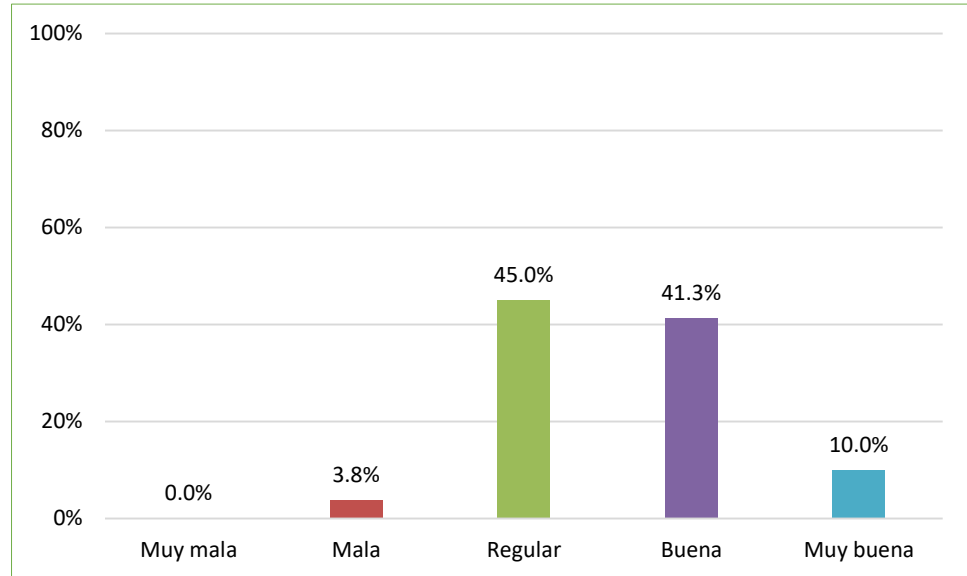


Figura 12: Filosofía

Interpretación y análisis:

El 45.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Canchis refieren que la filosofía es calificada como regular, 41.3% lo califica buena, 10% lo califica muy buena y el 3.8% lo califica mala, donde los colaboradores contribuyen en el logro del objetivo como ser el mejor de las instituciones en el ámbito de la sociedad y se sienten comprometidos, sin embargo algunos no tienen el conocimiento de los objetivos de la institución.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía

Tabla18

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía

	Promedio	Interpretación
Misión	3.48	Buena
Visión	3.46	Buena
Políticas	3.20	Regular
Filosofía	3.38	Regular

Fuente: Elaboración propia

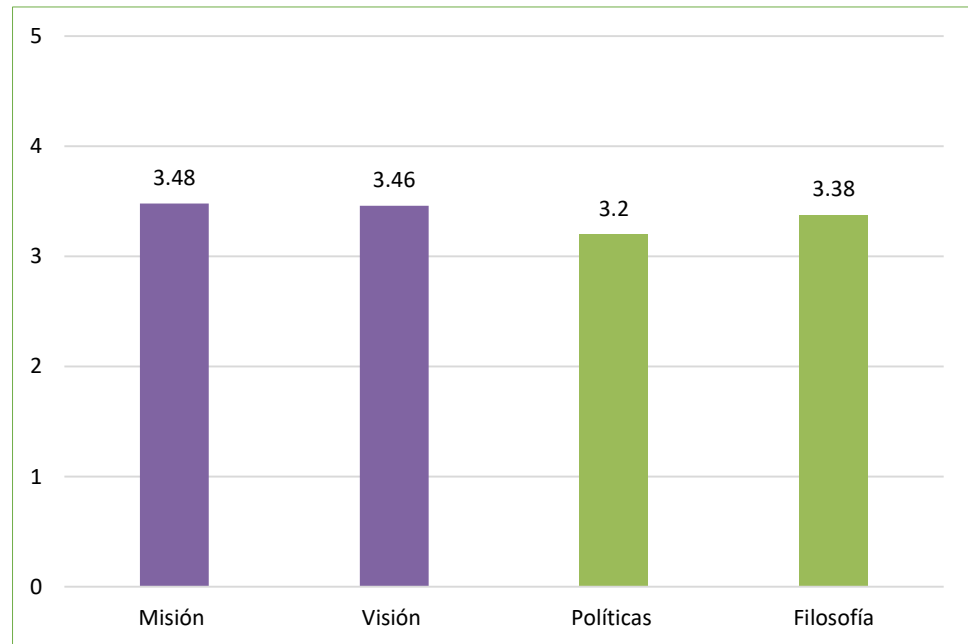


Figura 13: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía

Interpretación y análisis:

Para la comparación promedio se puede observar que la misión se encuentra con un promedio de 3.48 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores contribuyen en el logro de la misión de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que la visión se encuentra con un promedio de 3.46 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores muestran compromiso y participación con la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que las políticas se encuentran con un promedio de 3.20 el cual indica que es regular, donde los colaboradores algunos tienen conocimientos acerca de los objetivos de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que la filosofía se encuentra con un promedio de 3.20 el cual indica que es regular, donde algunos de los colaboradores contribuyen con los logros de la misión,



muestran compromiso y tienen conocimiento de los objetivos con la institución.

El indicador misión tiene el nivel bueno con un puntaje de 3.48 demostrando que los colaboradores contribuyen con los logros de la misión de la institución, el indicador política tiene el nivel regular con un puntaje de 3.20 donde algunos de los colaboradores no tienen el conocimiento acerca de los objetivos de la institución.

4.2.5 Reglas

El objetivo es describir cómo son las reglas en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis, 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión reglas

Tabla 19

Indicadores de la dimensión reglas

	Comportamiento		Guías establecidas	
	F	%	F	%
Muy mala	0	0.0%	0	0.0%
Mala	8	10.0%	5	6.3%
Regular	21	26.3%	28	35.0%
Buena	48	60.0%	41	51.3%
Muy buena	3	3.8%	6	7.5%
Total	80	100%	80	100%

Fuente: Elaboración propia

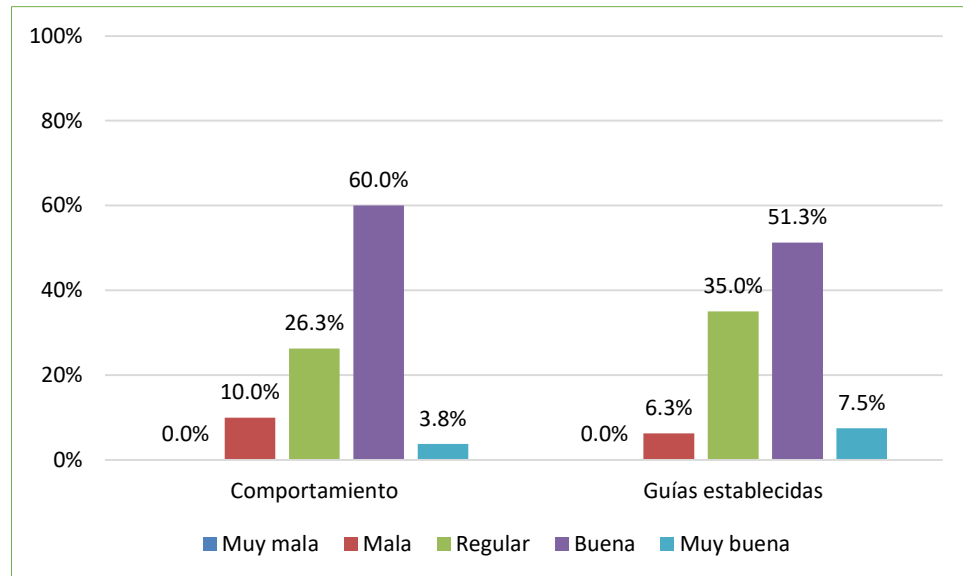


Figura 14: Indicadores de la dimensión reglas

Interpretación y análisis:

El 60% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que el comportamiento es calificada como buena, 26.3% lo califica regular, 10% lo califica mala y el 3.8% lo califican muy buena, de la cual los colaboradores mantienen un comportamiento aceptable, de la misma forma conservan un ambiente dinámico y competitivo desarrollando las prácticas de interacción entre compañeros de trabajo.

El 51.3% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que las guías establecidas son calificadas como buena, 35% lo califica regular, 7.5% lo califica muy buena y el 6.3% lo califican mala, de la cual los colaboradores emplean adecuadamente el reglamento interno de trabajo al realizar y cumplir sus obligaciones de acuerdo al marco normativo de la institución.



B) Resultados de la dimensión reglas

Tabla 20

Reglas

	F	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	3	3.8%
Regular	32	40.0%
Buena	40	50.0%
Muy buena	5	6.3%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia

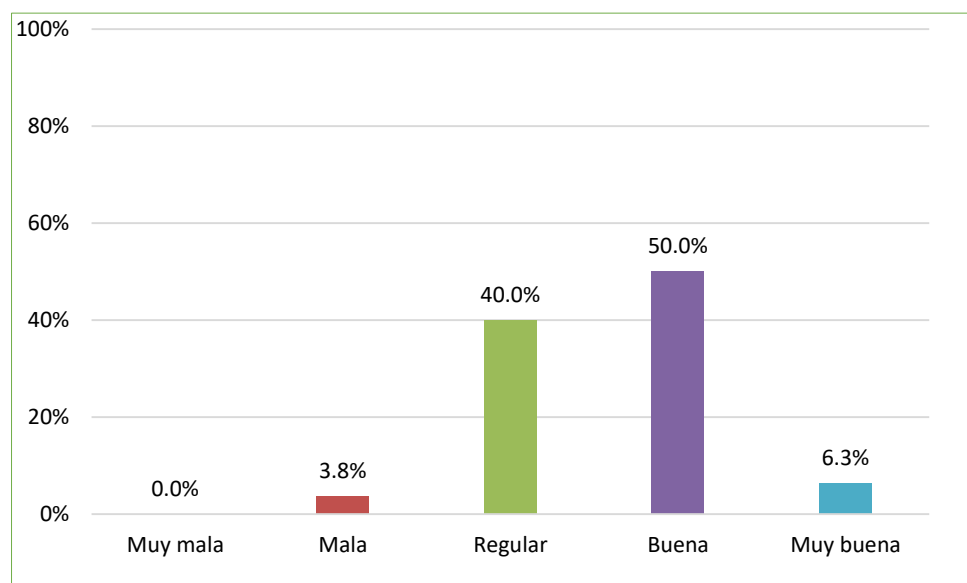


Figura 15: Reglas

Interpretación y análisis:

El 50% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Canchis refieren que las reglas son calificadas como buena, 40% lo califica regular, 6.3% lo califica muy buena y el 3.8% lo califica mala, donde los colaboradores mantienen un comportamiento aceptable así mismo conservan un ambiente dinámico y competitivo donde realizan prácticas de interacción entre compañeros de trabajo, también



desarrollan adecuadamente el reglamento interno de trabajo y cumplen sus obligaciones de acuerdo al marco normativo de la institución.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reglas

Tabla 21

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reglas

	Promedio	Interpretación
Comportamiento	3.48	Buena
Guías establecidas	3.60	Buena
Reglas	3.54	Buena

Fuente: Elaboración propia

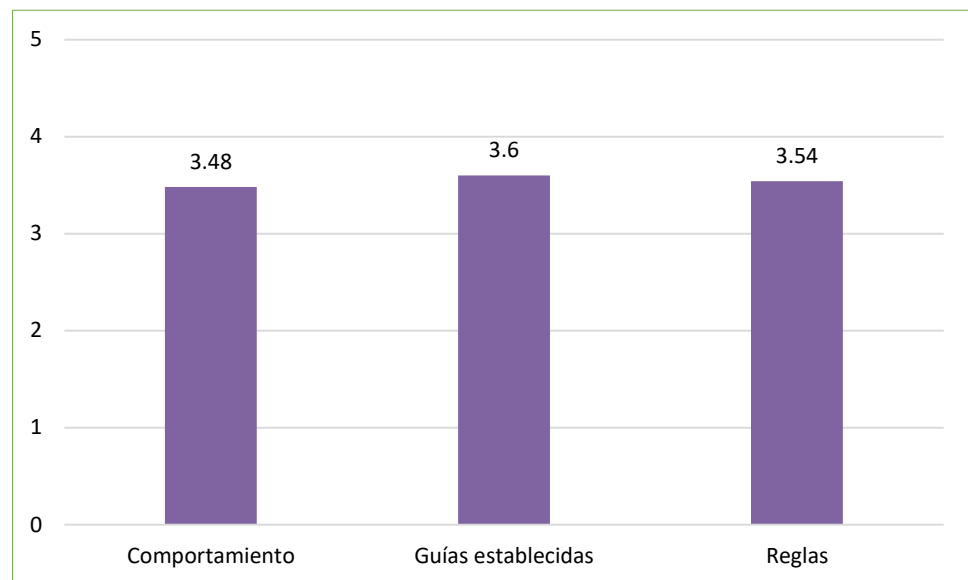


Figura 16: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión reglas

Interpretación y análisis:

Para la comparación promedio se puede observar que el comportamiento se encuentra con un promedio de 3.48 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores mantienen un comportamiento aceptable e interactúan entre compañeros de trabajo.

Para la comparación promedio se puede observar que las guías establecidas se encuentran con un promedio de 3.60 el cual indica que es



buena, donde la mayoría de los colaboradores emplean adecuadamente los reglamentos internos de trabajo dentro de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que las reglas se encuentran con un promedio de 3.54 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores conservan un comportamiento aceptable y la interacción entre compañeros de trabajo cumpliendo el reglamento interno de trabajo de la institución.

El indicador guías establecidas tiene el nivel bueno con un puntaje de 4.60 demostrando que los colaboradores emplean adecuadamente el reglamento interno en su entorno laboral, el indicador comportamiento tiene el nivel bueno con un puntaje de 3.48 donde los colaboradores mantienen un comportamiento aceptable e interactúan entre compañeros de trabajo.

4.2.6 Clima organizacional

El objetivo es describir cómo es el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis, 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión clima organizacional

Tabla 22

Indicadores de la dimensión clima organizacional

	Trabajo en equipo		Comunicación		Relaciones interpersonales		Condiciones físicas de trabajo	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy mala	2	2.5%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.3%
Mala	10	12.5%	10	12.5%	6	7.5%	10	12.5%
Regular	36	45.0%	13	16.3%	13	16.3%	8	10.0%
Buena	25	31.3%	50	62.5%	50	62.5%	49	61.3%
Muy buena	7	8.8%	7	8.8%	11	13.8%	12	15.0%
Total	80	100%	80	100%	80	100%	80	100%

Fuente: Elaboración propia

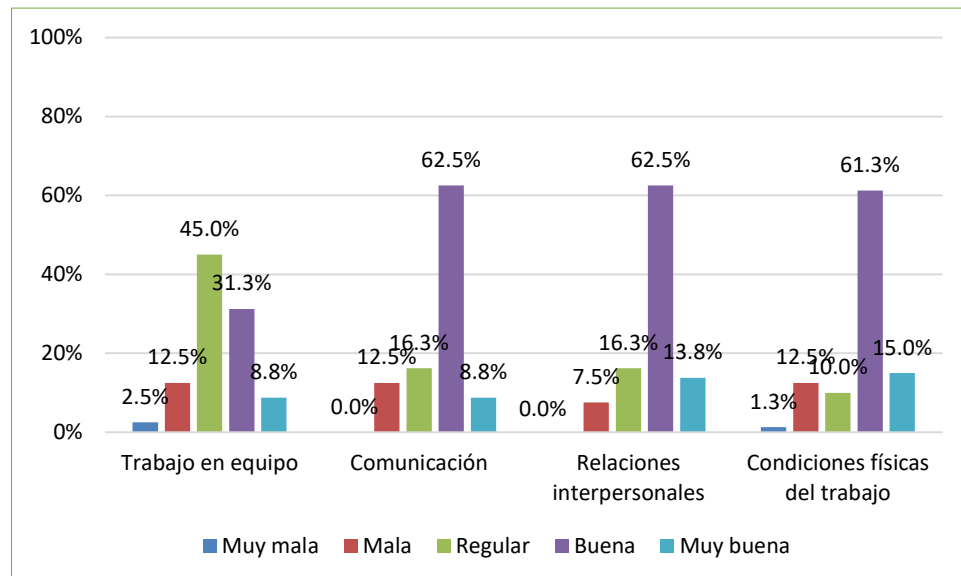


Figura 17: Indicadores de la dimensión clima organizacional

Interpretación y análisis:

El 45% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que el trabajo en equipo es calificada como regular, 31.3% lo califica buena, 12.5% lo califica mala, 8.8% lo califica muy buena y el 2.5% lo califican muy mala, de la cual los colaboradores no desarrollan sus obligaciones en forma grupal para alcanzar objetivos comunes si no individualmente.

El 62.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la comunicación es calificada como buena, 16.3% lo califica regular, 12.5% lo califica mala y el 8.8% lo califican muy buena, de la cual los colaboradores comparten conocimientos e ideas con sus compañeros transmitiendo información con total transparencia y comprensión.

El 62.5% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que las relaciones interpersonales son calificadas como buena, 16.3% lo califica regular, 13.8% lo califica muy buena y el 7.5% lo califican mala, donde los colaboradores establecen amistad con sus compañeros con facilidad y se



relacionan satisfactoriamente lo cual favorece al colaborador la adaptación e integración en la institución de forma favorable.

El 61.3% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que las condiciones físicas de trabajos son calificadas como buena, 15% lo califica muy buena, 12.5% lo califica mala, 10% lo califican regular y el 1.3% lo califican muy mala, de la cual las características del lugar de trabajo son adecuado para realizar las actividades en la que cuentan con los equipos necesarios para desarrollar sus actividades laborales sin ningún obstáculo que pueda perjudicar al colaborador.

B) Resultados de la dimensión clima organizacional

Tabla 23
Clima organizacional

	F	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	2	2.5%
Regular	33	41.3%
Buena	40	50.0%
Muy buena	5	6.3%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia

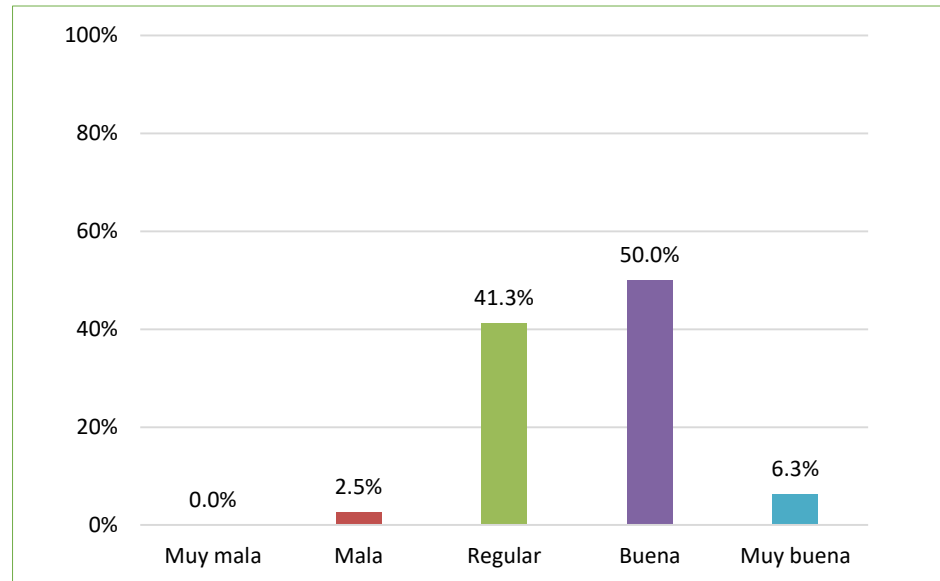


Figura 18: Clima organizacional

Interpretación y análisis:

El 50% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) - Canchis refieren que el clima organizacional es calificada como buena, 41.3% lo califica regular, 6.3% lo califica muy buena y el 2.5% lo califica mala, donde los colaboradores no desarrollan sus obligaciones en grupo para alcanzar objetivos comunes si no individualmente, sin embargo algunos comparten conocimientos e ideas con sus compañeros transmitiendo información con total transparencia y comprensión, así mismo establecen amistad con sus compañeros con facilidad y se relacionan satisfactoriamente lo cual favorece al colaborador la adaptación e integración en la institución de forma favorable, de la misma forma las características del lugar de trabajo es adecuado para realizar las actividades laborales donde se cuenta con los equipos necesarios.



C) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional**

Tabla 24

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional

	Promedio	Interpretación
Trabajo en equipo	3.26	Regular
Comunicación	3.49	Buena
Relaciones interpersonales	3.60	Buena
Condiciones físicas del trabajo	3.67	Buena
Clima organizacional	3.50	Buena

Fuente: Elaboración propia

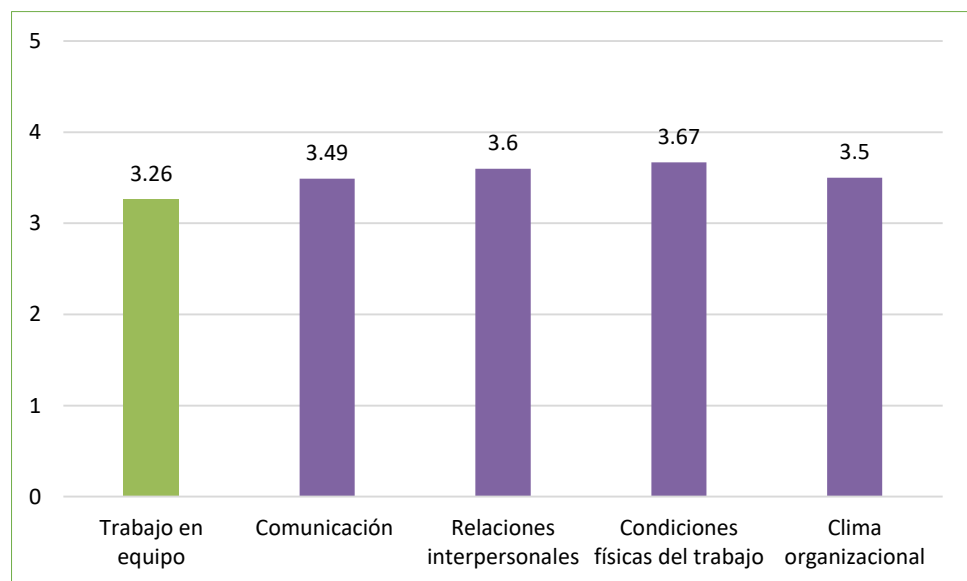


Figura 19: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional

Interpretación y análisis:

Para la comparación promedio se puede observar que el trabajo en equipo se encuentra con un promedio de 3.26 el cual indica que es regular, donde algunos de los colaboradores desarrollan el trabajo en equipo e interactúan entre compañeros.



Para la comparación promedio se puede observar que la comunicación se encuentra con un promedio de 3.49 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores comparten sus conocimientos e ideas y la información se transmite con transparencia dentro de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que las relaciones interpersonales se encuentran con un promedio de 3.6 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores establecen amistad con facilidad y se relacionan satisfactoriamente con sus compañeros de trabajo y jefes de área.

Para la comparación promedio se puede observar que las condiciones físicas de trabajo se encuentran con un promedio de 3.67 el cual indica que es buena, donde los colaboradores realizan sus actividades en un ambiente adecuado y cuentan con el equipo necesario.

Para la comparación promedio se puede observar que el clima organizacional se encuentran con un promedio de 3.5 el cual indica que es buena, donde los colaboradores desarrollan el trabajo en equipo, comparten conocimientos e ideas con sus compañeros de trabajo transmitiendo información con transparencia, donde es fácil establecer amistad y relacionarse satisfactoriamente con los compañeros y jefes de área, el ambiente de la institución es adecuada y se cuenta con los equipos necesarios para realizar las obligaciones.

El indicador condiciones física de trabajo tiene el nivel bueno con un puntaje de 3.67 demostrando que los colaboradores tienen el ambiente adecuado y los equipos necesarios para poder desarrollan sus funciones, el indicador trabajo en equipo tiene el nivel regular con un puntaje de 3.26 donde algunos de los colaboradores no desarrollan el trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo.



4.3 Resultado de la variable cultura organizacional

Tabla 25

Cultura organizacional

	F	%
Muy mala	0	0.0%
Mala	1	1.3%
Regular	15	18.8%
Buena	61	76.3%
Muy buena	3	3.8%
Total	80	100%

Fuente: Elaboración propia

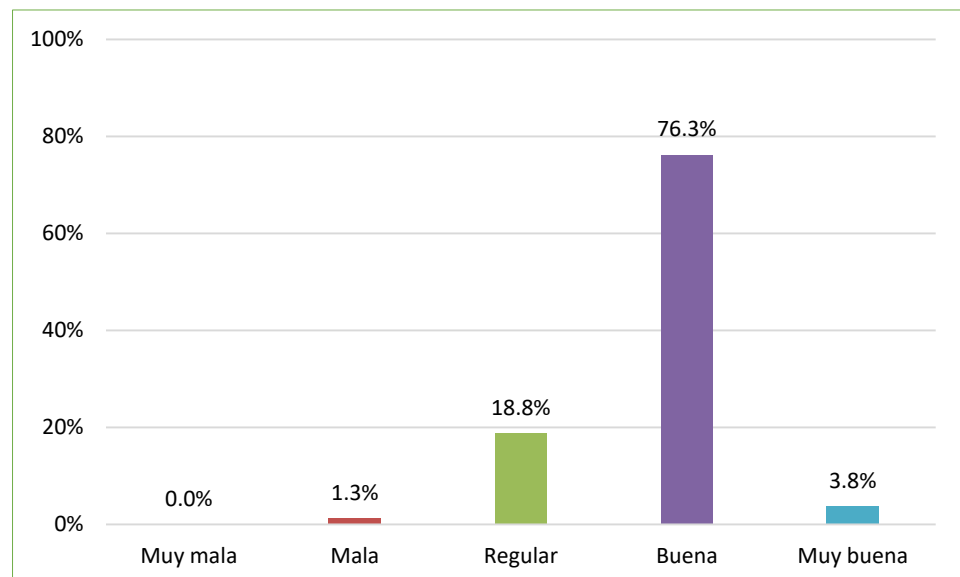


Figura 19: Cultura organizacional

Interpretación y análisis:

El 76.3% de los colaboradores encuestados en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL)- Canchis refiere que la cultura organizacional es calificada como buena, 18.8% lo califica regular, 3.8% lo califica muy buena y el 1.3% lo califican mala, los colaboradores desarrollan los valores, principios, tradiciones compartiendo con todos los miembros de la institución mostrando ser diferente de las demás instituciones.



4.3.1. Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Tabla 26

Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional.

	Promedio	Interpretación
Regularidad de comportamientos observados	3.87	Buena
Normas	3.93	Buena
Valores dominantes	3.38	Regular
Filosofía	3.38	Regular
Reglas	3.54	Buena
Clima organizacional	3.50	Buena
Cultura organizacional	3.60	Buena

Fuente: Elaboración propia

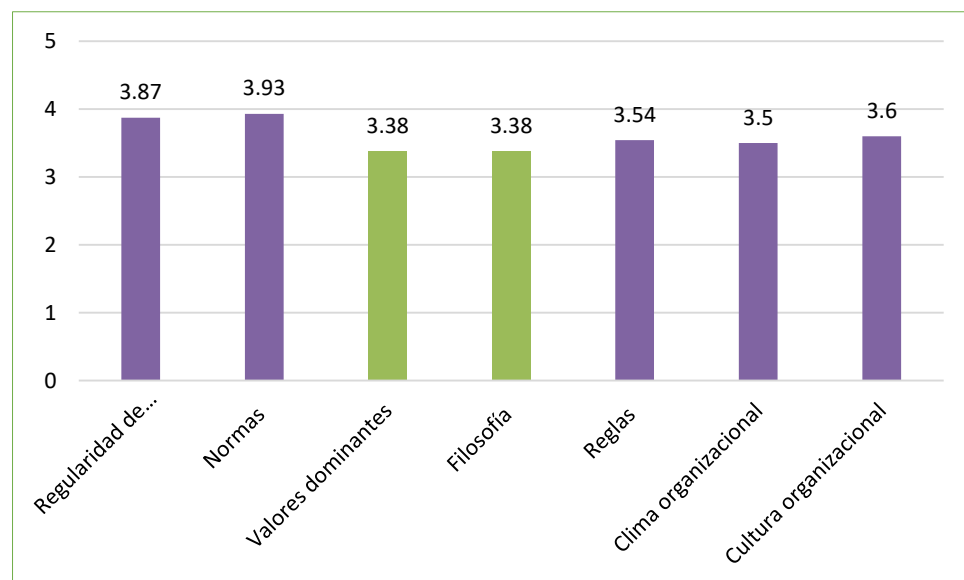


Figura 20: Comparación promedio de las dimensiones de la variable cultura organizacional

Interpretación y análisis:

Para la comparación promedio se puede observar que la regularidad de comportamientos observados se encuentran con un promedio de 3.87 el cual indica que es buena, donde los colaboradores realizan conversaciones



en un lenguaje común demostrando ademanes o manías adecuadas cumpliendo sus labores de acuerdo al marco normativo de la institución donde realizan el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo.

Para la comparación promedio se puede observar que las normas se encuentran con un promedio de 3.93 el cual indica que es buena, donde los colaboradores ponen en practican sus principios morales en su entorno laboral asimismo realizan el cumplimiento de los reglamentos de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que los valores dominantes se encuentran con un promedio de 3.38 el cual indica que es regular, donde algunos de los colaboradores brindan apoyo y muestran compasión hacia sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades al realizar sus funciones no siempre se toma en consideración los diferentes puntos de vista de forma equitativa dentro de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que la filosofía se encuentra con un promedio de 3.8 el cual indica que es regular, donde algunos de los colaboradores contribuyen con los logros de la misión, muestran compromiso y tienen conocimiento de los objetivos con la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que las reglas se encuentran con un promedio de 3.54 el cual indica que es buena, donde la mayoría de los colaboradores conservan un comportamiento aceptable y la interacción entre compañeros de trabajo cumpliendo el reglamento interno de trabajo de la institución.

Para la comparación promedio se puede observar que el clima organizacional se encuentra con un promedio de 3.5 el cual indica que es buena, donde los colaboradores desarrollan el trabajo en equipo, comparten conocimientos e ideas con sus compañeros de trabajo transmitiendo información con transparencia, donde es fácil establecer



amistad y relacionarse satisfactoriamente con los compañeros y jefes de área, el ambiente de la institución es adecuada y se cuenta con los equipos que necesita el colaborador.

Para la comparación promedio se puede observar que la cultura organizacional se encuentra con un promedio de 3.6 el cual indica que es buena, donde los colaboradores realizan conversaciones en un lenguaje común demostrando ademanes o manías adecuadas, así mismo cumpliendo sus labores de acuerdo al marco normativo de la institución, de la misma forma realizan el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo, asimismo ponen en práctica sus principios morales en su entorno laboral realizando el cumplimiento de los reglamentos de la institución, también brindan apoyo y muestran compasión hacia sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades al realizar sus funciones a veces se toma en cuenta los diferentes puntos de vista de forma equitativa dentro de la institución, a su vez contribuyen con los logros de la misión, también muestran compromiso y tienen conocimiento de los objetivos de la institución conservando un comportamiento aceptable y desarrollando interacciones entre compañeros de trabajo, así como también cumplen el reglamento interno de trabajo de la institución, a su vez desarrollan el trabajo en equipo compartiendo conocimientos e ideas con sus compañeros de trabajo transmitiendo información con transparencia, donde es fácil establecer amistad y relacionarse satisfactoriamente con los compañeros y jefes de área, el ambiente de la institución es adecuada y se cuenta con los equipos que necesita el colaborador.



CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

La presente investigación que se realizó tiene como objetivo general describir la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis 2020, el trabajo de investigación desarrollado pone en realce la problemática de los colaboradores de la UGEL Canchis referida a la cultura organizacional se llegó al siguiente resultado, para el estudio se consideraron seis dimensiones:

La regularidad de los comportamientos observados aplicados a los colaboradores consideran que es buena, con un promedio de 3.87 donde los colaboradores entablan conversaciones en un lenguaje común demostrando ademanes adecuadas de la misma forma muestran un trato amable hacia sus compañeros de trabajo, paralelamente desarrollan las labores de acuerdo al marco normativo de la institución.

En cuanto a la dimensión normas se llegó a los resultados que los colaboradores encuestados consideran que es bueno, con un promedio de 3.93 donde los colaboradores ponen en práctica sus principios morales cumpliendo de acuerdo a los documentos normativos donde los jefes inmediatos no siempre explican a detalle el Manual de Organizaciones y Funciones, el Reglamento de Organización y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo.

Asimismo con los resultados obtenidos de acuerdo al instrumento aplicado se determinó que la dimensión valores dominantes los colaboradores consideran que es regular con un promedio de 3.38 donde los colaboradores se esfuerzan y buscan oportunidades pero casi nunca muestran compasión ni brindan apoyo a sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades al realizar sus labores o dudas así mismo en la institución a veces se aceptan distintos puntos de vista de forma equitativa.

Con relación a la dimensión filosofía se determinó que es regular con un promedio de 3.38 donde los colaboradores a veces muestran compromiso y participación en



los logros que se planifican la institución de igual forma algunos tienen el conocimiento de los objetivos de la institución.

La dimensión reglas de acuerdo al instrumento desarrollado los colaboradores consideran que es buena con un promedio de 3.54 donde los colaboradores conservan un comportamiento aceptable y se practica la interacción entre compañeros de trabajo empleando adecuadamente el reglamento interno de trabajo dentro de la institución.

En cuanto a la dimensión clima organizacional los colaboradores encuestados consideran que es buena con un promedio de 3.50 en la que los colaboradores desarrollan el trabajo en equipo compartiendo conocimientos e ideas con sus compañeros de trabajo donde la información es transparente de igual forma existe la relación satisfactorio entre compañeros y los jefes inmediatos así mismo el ambiente de trabajo y los equipos son adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales.

5.2 Limitaciones del estudio

En la presente investigación se encontró las siguientes limitaciones:

Al desarrollar las encuestas a los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis tuvo como limitaciones al acceso a la información a razón de que el país se encuentra en una situación difícil a causa de la enfermedad que propaga a nivel mundial llamado covid-19 donde se promulgo cuarentena por un período de tiempo, la mayoría de los colaboradores no se encontraba laborando en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis, no fue impedimento para la recolección de datos. Se realizó el instrumento de manera virtual con el programa google form enviando a su respectivo whatsapp y Facebook de cada colaborador la cual temían que llegase a su jefe inmediato y tiendan a despedirlo, se le explico la razón por la que se realiza la encuesta, así mismo se visitó personalmente a los colaboradores que laboraban en la institución (solo el 20%) de igual forma se mostraban temerosos y con desconfianza, en la que se ejecutó la encuesta luego del cierre de atención entre las 1:00pm y 4:00pm.



5.3 Comparación crítica con la literatura existente

En la investigación que fue desarrollada por Condori (2018) “titulada Cultura organizacional en los servidores administrativos de la Dirección Regional de la Producción de la provincia de Tambopata-2018 se concluye que el 90% de los Servidores Administrativos de la Dirección Regional de la Producción manifiestan que existe una buena cultura organizacional, estaría respondiendo las expectativas de los servidores, por otra parte los comportamientos observados dentro de la institución donde la minoría manifiesta que la interacción y la comunicación son limitadas, también con relación a las normas sugiere la correcta aplicación de las políticas y los reglamentos de trabajo, por otra parte con respecto a los valores la minoría manifiesta que debe mejorar, la calidad de su trabajo, en la disminución del ausentismo, para elevar la eficiencia de los servidores, así mismo con relación a la filosofía debe ser fortalecido, las creencias y el trato a los clientes, con referente a las reglas de la institución se debe mejorar y fortalecer el manejo del comportamiento y el uso del reglamento interno de trabajo , en bienestar de la organización. Finalmente con relación al clima organizacional se debe mejorar la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo, y el cumplimiento de la metas con la finalidad que la institución mejore.

De acuerdo a la presente investigación desarrollada se obtiene una conclusión aproximada con referente a las regularidades de comportamientos observados donde la minoría manifiesta que a veces realizan el uso del lenguaje común con sus compañeros de trabajo, así mismo con relación a las reglas de la institución donde el 40% y 3.8% manifiestan que se debe realizar el uso y cumplimiento del reglamento interno, de la misma forma con referente al clima organizacional con el indicador trabajo en equipo donde el 45% califica regular en la que los colaboradores no combinan sus esfuerzos para lograr de manera conjunta los objetivos que de forma individual.

5.4 Implicancias del estudio

En función a la investigación que se desarrolló sobre la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis se presencia la misma situación en otras instituciones con las realidades similares. También surge la



obligación de plantearse otras investigaciones para que la institución mejore continuamente como: la identidad con la institución, el trabajo en equipo entre compañeros, la comunicación entre los jefes inmediatos y colaboradores, motivación y compromiso en su entorno laboral.



CONCLUSIONES

De los datos obtenidos de la investigación realizada, se formulan las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Se concluye que la cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis es buena donde el 76.3% y 3.8% califican buena y muy buena en la que la regularidad de los comportamientos observados, normas, reglas y clima organizacional donde mantienen el cumplimiento y tienen conocimiento de sus obligaciones de acuerdo al marco normativo de la institución, a su vez también conservan un comportamiento aceptable. Por otra parte el 18.8% y el 1.3% califican regular y malo donde los valores dominantes y filosofía señalan que los colaboradores no apoyan a sus colegas cuando tienen dificultades al desarrollar sus labores, ni expresan interés con el logro de metas de la institución.

SEGUNDA: Se concluye que la dimensión regularidad de comportamientos observados el 52.5% y el 35% califican bueno y muy bueno, la mayoría de los colaboradores demuestran ademanes adecuados en su entorno laboral de la misma forma realizan sus labores de acuerdo al marco normativo de la institución buscando ser reconocidos, también realizan el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo. Sin embargo el 8.8%, 1.3% y el 2.5% manifiesta que es regular, malo y muy malo de la cual esta minoría de los colaboradores a veces se expresan en un lenguaje común con sus compañeros de trabajo.

TERCERA: Se concluye que la dimensión normas el 53.8% y el 35% califican como bueno y muy bueno, los colaboradores ponen en práctica sus principios morales en su entorno laboral a la vez la institución alienta a sus miembros a que observen un comportamiento ético, cumpliendo los reglamentos internos de la institución con transparencia y eficacia. A excepción de que el 10% y el 1.3% califican como regular y malo donde esta minoría indica que los colaboradores carecen del cumplimiento de los documentos normativos de la institución.

CUARTA: Se concluye que la dimensión valores dominantes el 58.8% y el 5% califican regular y malo, los colaboradores no muestran compasión ni brindan apoyo a sus compañeros de trabajo cuando tienen dificultades para realizar sus funciones a veces se



aceptan distintos puntos de vista de forma equitativa. Sin embargo el 35% y el 1.3% califican bueno y muy bueno donde se esfuerzan y buscan oportunidades al desarrollar sus funciones laborales así mismo facilitan información precisa para el desarrollo de sus obligaciones.

QUINTA: Se concluye que la dimensión filosofía el 45% y el 3.8% califican regular y malo, los colaboradores no muestran interés ni tienen el conocimiento de los objetivos de la institución. A excepción de que el 41.3% y el 10% califican bueno y muy bueno donde si contribuyen en el logro de la misión de la institución de la misma forma muestran compromiso y participación con la institución.

SEXTA: Se concluye que la dimensión reglas el 50% y el 6.3% califica bueno y muy bueno, los colaboradores conservan un comportamiento aceptable y practican la interacción entre compañeros, de la misma forma emplean adecuadamente el reglamento interno de trabajo dentro de la institución. Sin embargo el 40% y el 3.8% califican regular y malo en la que no siempre cumplen en su totalidad el reglamento interno.

SEPTIMA: Se concluye que la dimensión clima organizacional el 50% y el 6.3% califica bueno y muy bueno, los colaboradores comparten conocimientos e ideas con sus compañeros, de la misma forma la información se transmite con total transparencia, así mismo la amistad entre compañeros establecen con facilidad y se relacionan satisfactoriamente con sus colegas y jefes inmediatos, a su vez indican que el ambiente es adecuado y cuentan con los equipos necesarios para desarrollar sus actividades laborales. A excepción de que el 41.3% y el 2.5% califican regular y malo en la que no siempre desarrollan el trabajo en equipo entre compañeros y algunos dificultan establecer amistad con sus colegas.



RECOMENDACIONES

Se recomienda a la “Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis” lo siguiente:

PRIMERA: Para seguir mejorando la Cultura Organizacional a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis se recomienda organizar talleres de sensibilización con especialistas en recursos humanos para el conocimiento de la situación problemática que se suscita, así mismo dar retroalimentación a los colaboradores con referencia a las normas, políticas, valores para que se identifiquen con la institución y aporten el logro de metas.

SEGUNDA: En cuanto a la regularidad de comportamientos observados se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis que tome en consideración el esfuerzo y el crecimiento profesional a través de reconocimientos por el logro de metas y por el aporte al avance de la institución, así mismo ser flexible con las costumbres que tenga el colaborador de la cual se sienta cómodo con el ambiente institucional.

TERCERA: En cuanto a las normas se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis realicen evaluación periódica a los trabajadores sobre el conocimiento y el cumplimiento del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), y el Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF) para que tengan en presente sus derechos y obligaciones.

CUARTA: En cuanto a los valores dominantes se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis incentivar un ambiente de equidad y transparencia entre los colaboradores para el mejor desarrollo, así mismo tomar en cuenta el logro de metas del colaborador a través de reconocimientos ya sea de forma verbal o escrito.

QUINTA: En cuanto a la filosofía se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis desarrollar retroalimentación sobre la misión, visión y las políticas de la institución para que los colaboradores se sensibilicen y utilicen las tácticas como si fueran propias y trabajen a favor de la institución demostrando interés, compromiso e identificación.

SEXTA: En cuanto a las reglas se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis implementar capacitaciones y retroalimentación sobre los reglamento



internos de la institución al colaborador que recién se incorpora de la misma a los colaboradores permanentes a través de charlas y reuniones para tener el conocimiento de su obligación y derechos.

SEPTIMA: En cuanto al clima organizacional se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis crear un ambiente amigable a través de actividades sociales y dar la bienvenida a los nuevos integrantes para que se sientan cómodo y seguro con la institución, así mismo incentivar a los colaboradores a que participen en la toma de decisiones para el mejoramiento y el desarrollo de la institución, de tal manera que los colaboradores puedan sentirse parte del equipo, también realizar talleres de capacitación sobre los programas, sistemas a utilizar para el desarrollo de sus funciones para que el colaborador no tenga dificultades ni dudas, así mismo para mejorar la comunicación y relación entre colaboradores es necesario realizar actividades sociales de manera constante, también celebrar las fechas especiales de cada colaborador para poder mejorar la convivencia entre ellos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, B. E., & Velasquez, L. L. (junio de 2011). *Descripcion de la cultura organizacional en una institucion educativa*. Universidad Tecnologica de Pereira, Pereira, Risaralda. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2354/65838A282.pdf;jsessionid=60B5263831B84CA892525D37112223F8?sequence=1>
- Aguire, S. A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. España: Barcelona.
- Bustamante Gutierrez, C. A. (2017). *Cultura organizacional en la insitucion educativa privada Santiago Apostol del distrito de Santiago, CUSCO-2017*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Santiago, Peru. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2165/1/Claudia_Tesis_bachiller_r_2017.pdf
- Canahuire, A. E., Endara, F., & Morante, E. A. (s.f.). *¿como hacer la tesis universitaria? "una guia para investigadores"*.
- Carrazco, D. (2005). *Metodologia de investigacion cientifica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. mexico: Mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoria general de la administracion*. Mexico: Mcgraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. mexico: Mcgraw-hill interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chocano, P. (24 de junio de 2016). *Conocer la cultura organizacional de una empresa es clave para postular a un puesto*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/conocer-cultura-organizacional-empresa-clave-postular-puesto-110546-noticia/?ref=gesr>
- Condori Herrera, C. R. (2018). *Cultura organizacional en los servidores administrativos de la Direccion Regional de la Produccion de la provincia de Tambopata-2018*. Universidad Andina del Cusco, Madre de Dios, Tambopata, Peru. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de



http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2427/1/Candy_Tesis_bachiller_2018.pdf

Cordero, S. (2009). Algunas consideraciones sobre el leguaje comun y el lenguaje tecnico. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1579-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2370-1-10-20120828.pdf

Cosio, J. A. (s.f.). *Organizacion y empresas*. Lima- Peru: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Delgado, P. F. (11 de septiembre de 2012). *Tipos y estilos de relaciones interpersonales*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pedrldr/tipos-y-estilos-de-relaciones-interpersonales>

Figueroa, L. K. (2015). *Relacion entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institucion gubernamental*. Universidad Rafael Landivar, Guatemala. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacion.pdf>

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Mexico: D.R. 2010 por cengage learning editores, S.A. de C.V. una compañía de cengage learning, Inc.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Cengage learning.

Hernandez, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodologia de investigacion*. Mexico: Mcgraw-hill interamericana editores,S.A. de C.V.

Mathison, D. (2003). *El libro de las buenas costumbres: Maneras sencillas y creativas para disfrutar de la vida*. España: Amat editorial.

Morocho, A. C. (julio de 2012). *Cultura organizacional y autopercepcion del desempeño docente en las instituciones Educativas del nivel primario RED N°7 Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Peru. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1224/1/2012_Morocho_Cultura%20organizacional%20y%20autopercepci%C3%B3n%20del%20desempe%C



3% B1o% 20docente% 20en% 20las% 20instituciones% 20educativas% 20del% 20ni
vel% 20primaria% 20Red% 20N% C2% B0% 207% 20Callao.pdf

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Comportamiento organizacional* (Vols. Tercera edicion, Edicion estudiante). Mexico: D.R. 2013 por cengage learning editores, S.A. de C.V.

Paredes, L. G. (2010). *Instrumentos de gestion institucional para el sector publico*. Peru- Lima: Tinco S.A.

Perez, M. (s.f.). *Reglas: para qué sirven, características, tipos, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/para-que-sirven-las-reglas/>

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administracion*. Mexico: Pearson educacion de Mexico, S.A. de C.V., 2018.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educacion de Mexico, S.A. de C.V., 2017.

Suma Camala, Y. (2018). *Cultura organizacional en la empresa "Llantas y servicios SAC" del distrito de Whanchaq, CUSCO 2018*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Wanchaq, Peru. Obtenido de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2767/1/Yanina_Tesis_bachiller_2018.pdf

UGEL-Canchis. (s.f.). *Ugel- Canchis*. Obtenido de <https://www.ugelcanchis.gob.pe/>

United Nations Educational. (2011). En s.a., *Manual de gestion para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance grafico S.A.C.



ANEXOS



ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – CANCHIS, 2020.

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES DIMENSIONES	METODOLOGIA
¿Cómo es la Cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	¿Describir la Cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	VARIABLE DE ESTUDIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	Cultura Organizacional	Básico
P.E.1. ¿Cómo es la regularidad de comportamientos observados en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	O.E.1. Describir como es la regularidad de los comportamientos observados en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.	DIMENSIONES	NIVEL DE INVESTIGACIÓN
P.E.2. ¿Cómo son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	O.E.2. Describir como son las normas en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.	Regularidad de los comportamientos observados,	Descriptivo
P.E.3. ¿Cómo son los valores dominantes en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	O.E.3. Describir como son los valores dominantes en la unidad de gestión educativa local – Canchis, 2020.	Normas.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
P.E.4. ¿Cómo es la filosofía en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	O.E.4. Describir como es la filosofía en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.	Valores dominantes.	No experimental
P.E.5. ¿Cómo son las reglas en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	O.E.5. Describir como son las reglas en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.	Filosofía.	ENFOQUE
P.E.6. ¿Cómo es el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020?	O.E.6. Describir como es el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.	Reglas.	Cuantitativo
		Clima organizacional.	POBLACIÓN
			80
			TÉCNICA
			Encuesta
			INSTRUMENTO
			Cuestionario

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 2

MATRIZ DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

TITULO: Cultura organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	N° DE ÍTEMS	PESO	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL	Regularidad de los comportamientos	Lenguaje común	16%	4	Al entablar conversaciones con sus compañeros de trabajo se expresa en un lenguaje común.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		Costumbres			Demuestra actitudes o manías adecuadas ante su entorno laboral.	
		Disciplina			Realiza sus labores dentro del marco normativo de la organización buscando ser reconocido en la institución.	
		Cortesía			Realiza el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo.	
	Normas	Código de ética	16%	4	Pone en práctica sus principios morales en su entorno laboral. La institución alienta a sus miembros a que observen un comportamiento ético con el fin de ser un ejemplo para las demás organizaciones.	
		Documentos normativos			Realiza el cumplimiento del Manual de Organizaciones y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo de la institución con transparencia y eficacia. Los jefes inmediatos le explican a detalle los documentos normativos como el Manual de Organizaciones y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo de la institución.	
	Valores dominantes	Logro	18%	5	Al desarrollar sus funciones laborales se esfuerza para cumplir los objetivos de la institución.	
		Preocupación por los demás			Al realizar tareas difíciles su compañero de trabajo le brinda el apoyo necesario. Sus compañeros de trabajo muestran compasión y comprensión cuando tiene dificultades al realizar sus obligaciones.	
		Honestidad			Sus compañeros de trabajo le facilitan información precisa para el desarrollo de sus obligaciones.	
		Equidad			Dentro de la institución se aceptan diferentes puntos de vista de forma equitativa.	
	Filosofía	Misión	11%	3	Sus compañeros de trabajo contribuyen en el logro de la misión de la institución.	
		Visión			Sus compañeros de trabajo muestran compromiso y participación con la institución.	
		Políticas			Desde su punto de vista sus colegas tienen el conocimiento acerca de los objetivos de la institución.	
	Reglas	Comportamiento			Dentro de la institución sus compañeros de trabajo conservan un comportamiento aceptable. Se practica de manera permanente la interacción entre compañeros de trabajo.	
Guías establecidas		Se emplea adecuadamente el reglamento interno de trabajo dentro de la institución.				



			11%	3		
	Clima organizacional	Trabajo en equipo	28%	8	En la institución donde labora se desarrollan trabajos en conjunto. Dentro de la institución se estimula el desarrollo de los trabajos en conjunto para alcanzar objetivos comunes.	
		Comunicación			Sus compañeros de trabajo comparten sus conocimientos e ideas en la institución donde labora. La información se transmite con total transparencia dentro de la institución.	
		Relaciones interpersonales			Es fácil establecer amistad con los compañeros de trabajo dentro de la institución. Se relaciona satisfactoriamente con sus compañeros de trabajo y jefes de área en su entorno laboral	
		Condiciones físicas del trabajo			El ambiente es adecuado para realizar sus actividades laborales. Sus compañeros de trabajo cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades laborales.	
Total			100%	27		

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 3

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Encuesta para los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020.

Estimado Colaborador la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la cultura organizacional de los colaboradores en la Unidad de Gestión Educativa Local – Canchis, 2020 en donde labora Ud. La presente encuesta es anónima; Por favor responda con sinceridad.

DATOS GENERALES:

1.-Edad:

2.-Sexo:

Masculino Femenino

3.- Régimen laboral:

Nombrado Contratado

INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta se presenta un conjunto de característica acerca de la cultura organizacional, cada una de ellas va seguida de posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda, marcando una X, entre las (5) opciones lo que mejor refleje su opinión teniendo en cuenta los siguientes criterios.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5



		1	2	3	4	5
REGULARIDAD DE LOS COMPORTAMIENTOS OBSERVADOS						
1	Al entablar conversaciones con sus compañeros de trabajo se expresa en un lenguaje común.					
2	Demuestra actitudes o manías adecuadas ante su entorno laboral.					
3	Realiza sus labores dentro del marco normativo de la organización buscando ser reconocido en la institución.					
4	Realiza el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo.					
NORMAS						
5	Pone en práctica sus principios morales en su entorno laboral.					
6	La institución alienta a sus miembros a que observen un comportamiento ético con el fin de ser un ejemplo para las demás organizaciones.					
7	Realiza el cumplimiento del Manual de Organizaciones y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo de la institución con transparencia y eficacia.					
8	Los jefes inmediatos le explican a detalle los documentos normativos como el Manual de Organizaciones y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo de la institución.					
VALORES DOMINANTES						
9	Al desarrollar sus funciones laborales se esfuerza y busca oportunidades en la institución.					
10	Al realizar tareas difíciles su compañero de trabajo le brinda el apoyo necesario.					
11	Sus compañeros de trabajo muestran compasión y comprensión cuando tiene dificultades al realizar sus obligaciones.					
12	Sus compañeros de trabajo le facilitan información precisa para el desarrollo de sus obligaciones.					
13	Dentro de la institución se aceptan diferentes puntos de vista de forma equitativa.					
FILOSOFIA						
14	Sus compañeros de trabajo contribuyen en el logro de la misión de la institución.					
15	Sus compañeros de trabajo muestran compromiso y participación con la institución.					
16	Desde su punto de vista sus colegas tienen el conocimiento acerca de los objetivos de la institución.					
REGLAS						
17	Dentro de la institución sus compañeros de trabajo conservan un comportamiento aceptable.					
18	Se práctica de manera permanente la interacción entre compañeros de trabajo.					
19	Se emplea adecuadamente el reglamento interno de trabajo dentro de la institución.					
CLIMA ORGANIZACIONAL						
20	En la institución donde labora se desarrollan trabajos en equipo.					



21	Dentro de la institución se estimula el desarrollo de los trabajos en equipo para alcanzar objetivos comunes.					
22	Sus compañeros de trabajo comparten sus conocimientos e ideas en la institución donde labora.					
23	La información se transmite con total transparencia dentro de la institución.					
24	Es fácil establecer amistad con los compañeros de trabajo dentro de la institución.					
25	Se relaciona satisfactoriamente con sus compañeros de trabajo y jefes de área en su entorno laboral.					
26	El ambiente es adecuado para realizar sus actividades.					
27	Sus compañeros de trabajo cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades laborales.					

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 4:

PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy mala
1,81 – 2,60	Mala
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Buena
4,21 – 5,00	Muy buena



ANEXO 5:

RESULTADOS DE LOS ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

Resultados de los ítems de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
P1	Al entablar conversaciones con sus compañeros de trabajo se expresa en un lenguaje común.	4	5.0%	9	11.3%	42	52.5%	22	27.5%	3	3.8%
P2	Demuestra actitudes o manías adecuadas ante su entorno laboral.	5	6.3%	2	2.5%	21	26.3%	33	41.3%	19	23.8%
P3	Realiza sus labores dentro del marco normativo de la organización buscando ser reconocido en la institución.	3	3.8%	3	3.8%	4	5.0%	30	37.5%	40	50.0%
P4	Realiza el uso práctico del trato amable y la empatía hacia sus compañeros de trabajo.	1	1.3%	2	2.5%	9	11.3%	24	30.0%	44	55.0%

Resultados de los ítems de la dimensión normas

Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
P5	Pone en práctica sus principios morales en su entorno laboral	0	0.0%	0	0.0%	3	3.8%	25	31.3%	52	65.0%
P6	La institución alienta a sus miembros a que observen un comportamiento ético con el fin de ser un ejemplo para las demás organizaciones.	5	6.3%	2	2.5%	31	38.8%	32	40.0%	10	12.5%
P7	Realiza el cumplimiento del Manual de Organizaciones y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo de la institución con transparencia y eficacia.	1	1.3%	0	0.0%	11	13.8%	31	38.8%	37	46.3%
P8	Los jefes inmediatos le explican a detalle los documentos normativos como el Manual de Organizaciones y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo de la institución.	1	1.3%	9	11.3%	38	47.5%	28	35.0%	4	5.0%

Resultados de los ítems de la dimensión valores dominantes

Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
P9	Al desarrollar sus funciones laborales se esfuerza y busca oportunidades en la institución.	1	1.3%	0	0.0%	2	2.5%	23	28.8%	54	67.5%



P10	Al realizar tareas difíciles su compañero de trabajo le brinda el apoyo necesario.	10	12.5%	24	30.0%	37	46.3%	7	8.8%	2	2.5%
P11	Sus compañeros de trabajo muestran compasión y comprensión cuando tiene dificultades al realizar sus obligaciones.	18	22.5%	30	37.5%	26	32.5%	5	6.3%	1	1.3%
P12	Sus compañeros de trabajo le facilitan información precisa para el desarrollo de sus obligaciones	1	1.3%	5	6.3%	19	23.8%	47	58.8%	8	10.0%
P13	Dentro de la institución se aceptan diferentes puntos de vista de forma equitativa.	4	5.0%	0	0.0%	34	42.5%	29	36.3%	13	16.3%

Resultados de los ítems de la dimensión filosofía

Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
P14	Sus compañeros de trabajo contribuyen en el logro de la misión de la institución.	0	0.0%	6	7.5%	28	35.0%	40	50.0%	6	7.5%
P15	Sus compañeros de trabajo muestran compromiso y participación con la institución.	0	0.0%	5	6.3%	32	40.0%	36	45.0%	7	8.8%
P16	Desde su punto de vista sus colegas tienen el conocimiento acerca de los objetivos de la institución.	1	1.3%	8	10.0%	36	45.0%	28	35.0%	7	8.8%

Resultados de los ítems de la dimensión reglas

Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
P17	Dentro de la institución sus compañeros de trabajo conservan un comportamiento aceptable.	0	0.0%	1	1.3%	46	57.5%	30	37.5%	3	3.8%
P18	Se práctica de manera permanente la interacción entre compañeros de trabajo.	4	5.0%	6	7.5%	36	45.0%	28	35.0%	6	7.5%
P19	Se emplea adecuadamente el reglamento interno de trabajo dentro de la institución.	0	0.0%	5	6.3%	28	35.0%	41	51.3%	6	7.5%

Resultados de los ítems de la dimensión clima organizacional

Ítems		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
P20	En la institución donde labora se desarrollan trabajos en equipo.	2	2.5%	10	12.5%	48	60.0%	14	17.5%	6	7.5%
P21	Dentro de la institución se estimula el desarrollo de los trabajos en equipo para alcanzar objetivos comunes.	1	1.3%	5	6.3%	44	55.0%	24	30.0%	6	7.5%
P22	Sus compañeros de trabajo comparten sus conocimientos e ideas en la institución donde labora.	2	2.5%	16	20.0%	42	52.5%	14	17.5%	6	7.5%



P23	La información se transmite con total transparencia dentro de la institución	0	0.0%	3	3.8%	14	17.5%	51	63.8%	12	15.0%
P24	Es fácil establecer amistad con los compañeros de trabajo dentro de la institución.	0	0.0%	7	8.8%	49	61.3%	22	27.5%	2	2.5%
P25	Se relaciona satisfactoriamente con sus compañeros de trabajo y jefes de área en su entorno laboral.	0	0.0%	3	3.8%	18	22.5%	38	47.5%	21	26.3%
P26	El ambiente es adecuado para realizar sus actividades.	3	3.8%	10	12.5%	20	25.0%	40	50.0%	7	8.8%
P27	Sus compañeros de trabajo cuentan con el equipo necesario para desarrollar sus actividades laborales.	1	1.3%	3	3.8%	17	21.3%	44	55.0%	15	18.8%