

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**“La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022”.**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
COMUNICACIÓN SOCIAL**

**AUTORES**

Bach. Lázaro Huiza, Jarumi Maribel  
Bach. Yzaguirre Olivera, Jorge Samir

**ASESORA**

Mg. Calderón Reyes Esmila - Orcid./0000-0002-7747-3952

**Nuevo Chimbote – Perú**

**2023-05-11**

### Hoja de conformidad del asesor

En cumplimiento de lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos para la Modalidad de Tesis, quien suscribe Mag. Esmila Calderón Reyes da cuenta de haber participado como asesora de los bachilleres **Lázaro Huiza Jarumi Maribel e Yzaguirre Olivera Jorge Samir**, en la tesis titulada: **“La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022**, quien deja constancia de su aprobación.

Por tal motivo, firmo la presente tesis en conformidad con el desarrollo de la investigación y elaboración del trabajo.



---

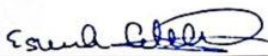
Mag. Calderon Reyes Esmila  
Orcid./0000-0002-7747-3952  
DNI: 32929393  
ASESORA

### Hoja de conformidad del jurado

El presente informe de tesis titulado: “La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022.”, se considera aprobado a los bachilleres, Lázaro Huiza Jarumi Maribel y a Yzaguirre Olivera Jorge Samir, dejando constancia el jurado evaluador integrado por:



Mg. James Stuard Solís Godoy  
Orcid./ 0000-0001-8220-5269  
PRESIDENTE



Mg. Esmila Calderón Reyes  
Orcid./0000-0002-7747-3952  
INTEGRANTE



Mg. Jessica Jovana Alava Cielo  
Orcid./ 0000-0002- 9434-7560  
INTEGRANTE



**ACTA DE EVALUACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En el Campus Universitario de la Universidad Nacional del Santa, siendo las 5:00 p.m. del día jueves 11 de mayo de 2023, en el Aula C-2 del Pabellón de la EPCS, en atención a la Resolución Decanal N° 167-2023-UNS-DFEH de Declaración de Expedito de fecha 02.05.2023; se llevó a cabo la instalación del jurado Evaluador, designado mediante Resolución N° 411 - 2022 - UNS- CFEH de fecha 25.11.2022, integrado por el Lic. JAMES STUARD SOLIS GODOY (Presidente), Mg. ESMILA CALDERÓN REYES (Asesora - Integrante), MG. JESSICA YOVANA ALAVA CIELO (Integrante), para dar inicio a la sustentación del Informe Final de Tesis, cuyo título es: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO BITEC, CHIMBOTE, 2022", perteneciente a la bachiller: JARUMI MARIBEL LAZARO HUIZA con código de matrícula N° 0201434023, tiene como ASESORA a la MG. ESMILA CALDERÓN REYES, designado según T/R.D. N° 100-2019-UNS-DFEH de fecha 28.05.2019 y según T/R.D. N° 214-2022-UNS-DFEH de fecha 20.05.2022 (modificación título de Proyecto de Tesis).

Terminada la sustentación, la tesista respondió a las preguntas formuladas por los miembros del Jurado Evaluador y el público presente.

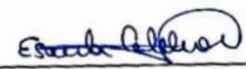
El Jurado después de deliberar sobre aspectos relacionados con el trabajo, contenido y sustentación del mismo y con las sugerencias pertinentes y en concordancia con el artículo 71º y 111º del Reglamento General de Grados y Títulos, vigente de la Universidad Nacional del Santa; considera la siguiente nota final de Evaluación:

BACHILLER	CALIFICACIÓN	CONDICIÓN
JARUMI MARIBEL LAZARO HUIZA	18	APROBADA

Siendo la 6: 00 p.m. se dio por terminado el Acto de Sustentación y en señal de conformidad, firma el Jurado la presente Acta.

Nuevo Chimbote, 11 de mayo de 2023

  
LIC. JAMES STUARD SOLIS GODOY  
PRESIDENTE

  
MG. ESMILA CALDERÓN REYES  
INTEGRANTE

  
MG. JESSICA YOVANA ALAVA CIELO  
INTEGRANTE

**ACTA DE EVALUACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En el Campus Universitario de la Universidad Nacional del Santa, siendo las 5:00 p.m. del día jueves 11 de mayo de 2023, en el Aula C-2 del Pabellón de la EPCS, en atención a la **Resolución Decanal N° 167-2023-UNS-DFEH de Declaración de Expedito** de fecha 02.05.2023; se llevó a cabo la instalación del **jurado Evaluador, designado mediante Resolución N° 411 - 2022 - UNS- CFEH** de fecha 25.11.2022, integrado por el Lic. **JAMES STUARD SOLIS GODOY (Presidente)**, Mg. **ESMILA CALDERÓN REYES (Asesora - Integrante)**, Mg. **JESSICA YOVANA ALAVA CIELO (Integrante)**, para dar inicio a la sustentación del Informe Final de Tesis, cuyo título es: **"LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO BITEC, CHIMBOTE, 2022"**, perteneciente al bachiller: **JORGE SAMIR YZAGUIRRE OLIVERA** con código de matrícula N° **0201434024**, tiene como **ASESORA** a la **Mg. ESMILA CALDERÓN REYES**, designado según T/R.D. N° **100-2019-UNS-DFEH** de fecha 28.05.2019 y según T/R.D. N° **214-2022-UNS-DFEH** de fecha 20.05.2022 (modificación título de Proyecto de Tesis).

Terminada la sustentación, el tesista respondió a las preguntas formuladas por los miembros del Jurado Evaluador y el público presente.

El Jurado después de deliberar sobre aspectos relacionados con el trabajo, contenido y sustentación del mismo y con las sugerencias pertinentes y en concordancia con el artículo 71º y 111º del Reglamento General de Grados y Títulos, vigente de la Universidad Nacional del Santa; considera la siguiente nota final de Evaluación:

BACHILLER	CALIFICACIÓN	CONDICIÓN
JORGE SAMIR YZAGUIRRE OLIVERA	18	APROBADO

Siendo la 5: 30 p.m. se dio por terminado el Acto de Sustentación y en señal de conformidad, firma el Jurado la presente Acta.

Nuevo Chimbote, 11 de mayo de 2023

  
LIC. JAMES STUARD SOLIS GODOY  
PRESIDENTE

  
MG. ESMILA CALDERÓN REYES  
INTEGRANTE

  
MG. JESSICA YOVANA ALAVA CIELO  
INTEGRANTE

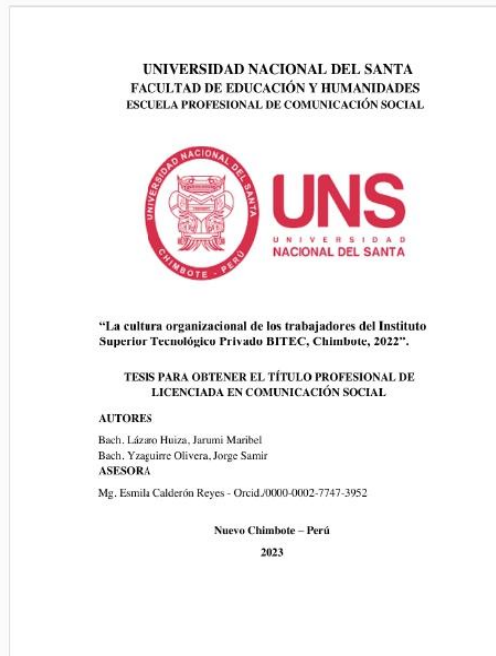


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Jarumi Lázaro Huiza  
Título del ejercicio: INFORME JARUMI LÁZARO  
Título de la entrega: Informe 2023  
Nombre del archivo: INFORME-DE-TESIS-LAZARO-E-YZAGUIRRE-2023-final-imprs.d...  
Tamaño del archivo: 6.65M  
Total páginas: 133  
Total de palabras: 28,178  
Total de caracteres: 153,020  
Fecha de entrega: 18-may.-2023 01:02p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega... 2096434978



## **Dedicatoria**

### *A DIOS*

*Por habernos permitido llegar hasta este punto con salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### *A NUESTROS PADRES*

*Que han sabido estar a lo largo de nuestras vidas, han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento. Ellos han depositado su entera confianza en cada reto que se nos presentaba sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad. Es por ello que somos lo que somos ahora, por ellos. Los amamos infinitamente.*

### *A NUESTRAS INSPIRACIONES.*

*Sin duda alguna lo fueron nuestros maestros, a los que nunca olvidaremos por su gran contribución. Estos son: La profesora Esmila Calderón y el profesor Carlos Sánchez, ambos han sabido asesorarnos de la mejor manera. No solamente nos han dirigido cognitivamente, sino que nos han motivado emocionalmente, gracias por lograrlo juntos.*

***Jarumi y Jorge.***

## **Agradecimiento**

### *A LA UNS*

*A nuestra querida alma mater, la Universidad Nacional del Santa y un reconocimiento especial a la Escuela Académica Profesional de Comunicación Social, por brindarnos sus aulas en donde obtuvimos los conocimientos tanto teóricos como prácticos que, favorecieron a nuestra formación profesional.*

### *A BITEC*

*Hacemos extensivo nuestro agradecimiento al Instituto Superior Tecnológico Bitec, por abrirnos sus puertas y por su colaboración para lograr esta investigación.*

### *A AMIGOS*

*Con profundo agradecimiento a nuestros aliados que nos brindaron su amistad, confianza, colaboración y apoyo desinteresado durante el desarrollo y la culminación del presente trabajo*

### *A NUESTRA ASESORA*

*A nuestra asesora Mg. Esmila Calderón Reyes por su enseñanza y colaboración para esta investigación.*

***Jarumi y Jorge***



# ÍNDICE

Carátula.....	I
Hoja de conformidad del asesor.....	II
Hoja de conformidad del jurado evaluador.....	III
Acta de calificación de la sustentación de tesis.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice.....	VII
Lista de figuras.....	XI
Lista de tablas.....	XII
Resumen.....	XIII
Abstract.....	XIV
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Formulación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5.1. Objetivo general.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.6. Hipótesis.....</b>	<b>11</b>
<b>1.7. Operacionalización de variables.....</b>	<b>12</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. La cultura organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1. Definición.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2. Características de la cultura organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.3. Funciones de la cultura organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4. Niveles de la cultura organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.5. Clasificación de la cultura organizacional.....</b>	<b>21</b>

2.1.5.1. Cultura fuerte .....	23
2.1.5.2. Cultura débil. ....	24
2.1.6. Elementos de la Cultura .....	26
2.1.7. Tipos de Culturas Organizacionales .....	27
2.1.8. Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	30
2.1.9. Componentes de la cultura organizacional .....	33
2.4. Importancia de la Cultura Organizacional.....	39
2.5. Cultura y productividad .....	40
2.6. Cultura y efectividad.....	41
2.7. Cultura y clima laboral.....	41
2.8. Cultura de servicio .....	42
2.9. Público de organizaciones educativas.....	42
2.9.1. Docente .....	43
2.9.2. Estudiantes .....	43
2.9.3. Administrativos.....	43
<b>III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>45</b>
3.1. Métodos empleados en la investigación.....	45
3.2. Tipo de investigación.....	45
3.3. Diseño de investigación .....	46
3.4. Población.....	47
3.1. Muestra .....	47
3.2. Muestreo.....	47
3.3. Definición conceptual.....	48
3.4. Categorías y subcategorías de estudio.....	48
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.6. Validez y confiabilidad del instrumento .....	51

3.7.	Procedimiento de recolección de datos.....	54
3.8.	Tratamiento de datos recopilados.....	55
3.9.	Compromiso ético.....	55
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>57</b>
4.1.	Resultados según objetivos.....	57
4.2.	Discusión .....	61
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
5.1.	Conclusiones.....	71
5.2.	Recomendaciones.....	72
5.3.	Limitaciones de la investigación.....	73
<b>VI.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO: 1:</b> Resultados del instrumento por ítems .....	83
<b>ANEXO: 2</b> Matriz de consistencia: la cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, Chimbote, 2022.....	103
<b>ANEXO: 3</b> Instrumento elaborado por Baquerizo (2021) cuestionario de cultura organizacional.....	104
<b>ANEXO: 4</b> Validez y confiabilidad del instrumento de Baquerizo (2021).....	105
<b>ANEXO: 5</b> Escala de likert: La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022.....	106
<b>ANEXO: 6</b> Base de datos en Excel: La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022. ....	108
<b>ANEXO: 7</b> Base de datos en IBM SPSSV.25: La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022	109
<b>ANEXO: 8</b> Juicio de expertos: Tabla de evaluación de experto 1. ....	110
<b>ANEXO: 9</b> Juicio de expertos: Certificado de validez de contenido de experto 1. ....	111
<b>ANEXO: 10</b> Juicio de expertos: Certificado de validez de contenido de experto 2 .....	112
<b>ANEXO: 11</b> Juicio de expertos: Certificado de validez de contenido de experto .....	113
<b>ANEXO: 12</b> Documento de solicitud: Emitido por los investigadores de esta investigación.....	114
<b>ANEXO: 13</b> Documento de respuesta: Autorización del Instituto BITEC para el desarrollo de la investigación. ....	115
<b>ANEXO: 14</b> Lista de docentes: Emitido por el área Académica del Instituto BITEC...	116
<b>ANEXO: 15</b> Lista de administrativos: Emitido por el área Académica del Instituto BITEC.....	117
<b>ANEXO: 16</b> Declaratoria legitimidad de autoría .....	118
<b>ANEXO: 17</b> Reporte de turnitin.....	119

## LISTA DE TABLAS

<b>Cuadro 1:</b> Operacionalización de variables .....	12
<b>Cuadro 2:</b> Distribución de la población BITEC .....	47
<b>Cuadro 3:</b> Resultados del Coeficiente de Validez de Contenido de los expertos.....	52
<b>Cuadro 4:</b> Resultados de la valoración del Coeficiente Alfa de Cronbach general.....	53
<b>Cuadro 5:</b> Codificación y tratamiento de datos. ....	55
<b>Cuadro 6:</b> La cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTP Bitec de Chimbote en el año 2022.....	57
<b>Cuadro 7:</b> Nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.....	58
<b>Cuadro 8:</b> Nivel de la cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.....	59
<b>Cuadro 9:</b> Nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.....	60

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Conceptos de Cultura Organizacional -----	15
<b>Figura 2.</b> Conceptos sobre el aspecto visible e invisible de la cultura organizacional ---	16
<b>Figura 3.</b> Diagrama estudio descriptivo básico-----	46
<b>Figura 4.</b> Codificación de escala de niveles y rangos -----	50
<b>Figura 6.</b> La cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTEP Bitec de Chimbote en el año 2022 -----	57
<b>Figura 7.</b> Nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022 -----	58
<b>Figura 8.</b> Nivel de la cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022 -----	59
<b>Figura 9.</b> Nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022 -----	60

## Resumen

En la presente investigación se realizó un estudio sobre “La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, Chimbote, 2022”. Los objetivos que se plantearon para esta investigación fueron identificar la cultura organizacional en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora de los trabajadores del ISTP Bitec, según la teoría organizacional de Marín y García (2013). El estudio tuvo un diseño descriptivo simple o básico con enfoque cuantitativo. La técnica de recolección de datos que se empleó fue la escala de valoración y como instrumento, afirmaciones de una escala de Likert que se aplicó a los 32 trabajadores conformados por: Docentes y administrativos.

Nuestro instrumento fue validado bajo la técnica de cita de instrumento elaborado por Baquerizo (2021) con 20 ítem distribuidas en 03 dimensiones: dimensión simbólica (del 1 al 6); dimensión instrumental (del 7 al 12) y la dimensión estabilizadora del (13 al 20), cuya escala de valoración fue modificada y ceñida al modelo de Hernández et al, (2014) resultando así: Totalmente en desacuerdo (1), muy desacuerdo (2), indiferente (3), muy de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5); el mismo que fue sometido al juicio de tres expertos, el cual obtuvo un nivel de confiabilidad muy alta con un valor de 0,952 de alfa de Cronbach.

Se aplicó el instrumento al total de la población, 32 trabajadores seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Los resultados se procesaron en Excel y SPSS para obtener tablas y gráficos, lo que permitieron conocer que el 81% de los trabajadores valoran el nivel de la cultura organizacional como “baja”, ello en sus tres dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora; de la misma manera obtuvieron resultados similares (derivada del rango de frecuencia)

### **PALABRAS CLAVES:**

*Cultura, organizacional, diagnóstico, dimensión, estabilizadora, simbólica, instrumental, trabajadores, Bitec.*

*Los autores*

## **Abstract**

In the present investigation, a study was carried out on "The organizational culture of the workers of the Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, Chimbote, 2022". The objectives that were raised for this research were to identify the organizational culture in its dimensions: Symbolic, instrumental and stabilizing of the ISTP Bitec workers, according to the organizational theory of Marín and García (2013). The study had a simple or basic descriptive design with a quantitative approach. The data collection technique that was used was the assessment scale and as an instrument, statements of a Likert scale that was applied to the 32 workers made up of: Teachers and administrative staff.

Our instrument was validated under the instrument citation technique developed by Baquerizo (2021) with 20 items distributed in 03 dimensions: symbolic dimension (from 1 to 6); instrumental dimension (from 7 to 12) and the stabilizing dimension from (13 to 20), whose assessment scale was modified and adjusted to the model of Hernández et al, (2014) resulting in: Totally disagree (1), strongly disagree ( 2), indifferent (3), strongly agree (4), totally agree (5); the same one that was submitted to the judgment of three experts, which obtained a very high level of reliability with a value of 0.952 of Cronbach's alpha.

The instrument was applied to the total population, 32 workers selected through intentional non-probabilistic sampling. The results were processed in Excell and SPSS to obtain tables and graphs, which allowed knowing that 81% of the workers value the level of the organizational culture as "low", this in its three dimensions: Symbolic, instrumental and stabilizing; in the same way they obtained similar results (derived from the frequency range)

### **KEY WORDS:**

*Culture, organizational, diagnosis, dimension, stabilizing, symbolic, instrumental, workers, Bitec.*

***The authors.***



# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1.Planteamiento del problema

Recientemente se ha publicado la norma técnica, RM N° 103-2022-MINEDU (2022) donde se consignan los requerimientos mínimos para las organizaciones que brindan servicio educativo técnico con el objetivo de evaluar y controlar las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) que, “se refiere a la capacidad de la institución educativa para conducir la planificación estratégica, la administración de sus procesos académicos; así como de sus sistemas, a fin de garantizar un servicio de calidad al/la estudiante” (p. 11). Información regulatoria que por defecto requiere que los líderes organizacionales se enfoquen en, por ejemplo, la oferta pedagógica, infraestructura, proceso de aprendizaje y/o enseñanza, entre otros. Esto eventualmente les permitirá acceder al licenciamiento institucional.

Casualmente, esto ha provocado un total descuido y abandono de la cultura organizacional; es más, en nuestra indagación de bibliografía relacionada en el ámbito nacional, no hallamos material científico - teórico que aborde fenómenos sustantivos relacionados a problemas subjetivos. Si bien el tema ha sido ampliamente estudiado en diversos campos como la gestión empresarial, entendemos que aún existen vacíos teóricos y prácticos en la evaluación de la cultura organizacional en las organizaciones educativas. Teniendo en cuenta de que, la cultura organizacional es el resultado de la relación de una serie de variables asignadas por dimensiones, así como de procesos de nivel objetivo y subjetivo percibidas al exterior; Velázquez et al., (2018) señala que, en esos procesos, la institución de educación superior crea relaciones complejas entre sus miembros, se entrelazan dinámicas comunicacionales, se comparten valores y de esta forma se socializa o “mediatiza” el desarrollo de los diferentes procesos institucionales que, pone en manifiesto en gran o menor medida el cumplimiento de los objetivos con eficacia y eficiencia.

El divorcio entre el campo pedagógico y las relaciones humanas devela dos posibles escenarios de actuación interna que coexisten entre sí; una interacción amistosa, de colaboración, trabajo en equipo y respeto entre sus miembros; pero, también de desencuentros, diferencias, desintegración y apatía. Una aparente disociación que puede afectar el logro de

propósitos y objetivos institucionales. En este sentido, urge establecer una cultura resiliente, flexible y dinámica; sobre todo una “cultura fuerte” que según Velásquez (2018) “tendrán una mayor influencia ... en la conducta de sus miembros, ... puesto que han de elevar la congruencia de los comportamientos y percepciones, junto a la existencia de valores mucho más difundidos entre los individuos, los cuales expresarán un alto grado de compromiso y aceptación de estos valores” (p. 198).

Las organizaciones operan en espacios cada vez más competitivos y globalizados; es por eso que todas las empresas, independientemente de su tamaño, actividad y rubro al que pertenecen, poseen una cultura. De igual manera, un estilo de convivencia y actividades diarias que crean un ambiente saludable en el entorno laboral, mientras que, en otras, esta condición se torna adversa y es percibida por los miembros de la organización y los clientes. Mantener una cultura saludable supone un proceso interno constante que debe ser socializado de forma gradual y continuada para atraer ventajas competitivas. De acuerdo con Ritter (2008) “esto implica generar condiciones para mantener en [sic] un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización” (p. 42).

Conservar un enfoque hacia el trabajador es y será el activo más valioso que crea sentido de identidad y compromiso organizacional para luego transmitirlo con creces, de esta forma, se convierte en una de las claves para favorecer el buen funcionamiento de la institución. Sin embargo, según Chiavenato (2009) es necesario que “todos los integrantes de una organización deben [sic] estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día” (p. 32). En este caso, crear y mantener una ventaja competitiva, a largo plazo, significa consolidar la relación con los trabajadores, en principio, luego proyectarlas hacia las necesidades y expectativas del cliente final.

De allí la importancia de conocer qué están haciendo las organizaciones educativas para sacarle provecho a esta oportunidad de crecimiento, pero también para fortalecer la cultura organizacional como una estrategia para generar ventajas competitivas. Por esta razón, Arcos (2018) afirma que “es cierto que la satisfacción tiene que relacionarse con la actuación de los agentes de la institución educativa (padres, docentes, administrativos y estudiantes).” (p. 24).

Por lo tanto, a la luz de los nuevos retos, una cultura organizacional exitosa y duradera es aquella que a través de una serie de acciones internas como: el fomento de conocimiento, grato ambiente laboral y el empoderamiento integral de sus trabajadores; asegurará continuidad y éxito para la organización educativa.

Por lo tanto, este estudio se realizó con los escenarios descritos, anteriormente, en un intento de comprender la realidad que amenaza a las organizaciones del sector educativo como lo es el Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, cuya investigación tiene como objetivo medir el riesgo organizacional a través de una evaluación de la cultura organizacional en los docentes y directivos. Dado que, en la actualidad, este es el encargado de satisfacer las necesidades educativas de los estudiantes es fundamental e involucra varios esfuerzos que coinciden con el compromiso de los trabajadores, cuyo agente dinamizador del flujo de comunicación; pues, a decir verdad, los trabajadores es el agente - rostro visible- que traslada y exterioriza la cultura de la organización para brindar una atención amable hacia el exterior.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTP Bitec de Chimbote en el año 2022?

## **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

### **Conveniencia**

El presente estudio fue de suma conveniencia para el directorio del I.S.T.P. Bitec, toda vez que en este tiempo y espacio proporcionará información que permitirá conocer el grado de asimilación de la cultura organizacional en los docentes y administrativos, un análisis de la situación del estado actual del entorno, que indaga su opinión en tres dimensiones: simbólica, instrumental y estabilizadora. Un tema no abordado ni estudiado en las organizaciones educativas que coexisten en nuestra localidad; pese a su valor tangible e intangible, desde el comportamiento del personal hasta la percepción del servicio educativo en los estudiantes. Acorde a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo, este es referente para indagar sobre la cultura organizacional, pues generará información para detectar oportunidades de mejora que guiarán las futuras estrategias institucionales.

## **Valor teórico**

Esta investigación será un valioso referente de consulta sobre la cultura organizacional en las organizaciones educativas, dado que la sistematización del marco teórico permitió extraer fundamentos teóricos que generan conocimiento sobre la variable; cuyo ánimo es incentivar a los directivos de las organizaciones educativas y de otros rubros a realizar estudios de cultura organizacional. Además, posee transcendencia teórica y práctica; la primera permitió estudiar y dilucidar todo respecto a la cultura organizacional, mientras que en la práctica se materializó cuando el directorio del Instituto decidió validar como precedente los resultados de esta investigación para diseñar estrategias de mejora interna. Por ello, este material queda a disposición de los futuros investigadores, o en el mejor de los casos seguir el camino trazado para ahondar investigaciones afines.

## **Relevancia social**

Este estudio pretende reivindicar el valor de la cultura organizacional como elemento transcendental para la toma de decisiones sobre el manejo institucional y los posibles cambios de mejora que esta puede traer en la organización. Asimismo, proporcionará información relevante a los directivos

## **Implicancias Prácticas**

Se desglosarán del resultado del análisis a la cultura organizacional en los docentes y administrativos, cuyos datos proveerá a los directivos datos que les permitirá tomar decisiones en un corto y largo plazo para establecer cambios que guiarán los esfuerzos de sus colaboradores y canalizarlos en favor de los objetivos institucionales.

## **Utilidad metodológica**

La presente investigación tiene un instrumento diseñado y validado por una investigadora que nos antecede y a la que hemos citado, el mismo que ha sido guiado por un método científico riguroso, el cual hemos corroborado su eficacia con la validación de pertinencia con especialistas locales para ser tomado como referencia a la hora de indagar sobre cultura organizacional en nuestra ciudad.

#### 1.4. Antecedentes de la investigación

##### *A nivel internacional.*

En México en un artículo científico de Bernal (2017), el objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento. Descriptivamente, el diseño fue no experimental. La muestra incluye pymes de Zacatecas. Obtuvo Como resultado, las pymes tienen poco tiempo para comercializar, esto se debe a varias posiciones, una de las cuales es la falta de cultura. La segunda es que las organizaciones no están constantemente innovando o no tienen la capacidad para hacerlo, lo que no solo incentiva el cierre, sino que aumenta el desempleo, así como también estimula la salida de los recursos humanos nacionales, hacia otros departamentos con mayores oportunidades salariales. Muchas pequeñas y medianas empresas no cuentan con la edificación necesaria, ni con una economía plena. Tienen que hacer esto porque carecen del capital básicos para invertir, por eso que tienen que usar máquinas viejas y deterioradas.

En Ecuador, Pomavilla y Villa (2021), de la Universidad de Cuenca, con el objetivo de determinar la cultura organizacional que encarna la empresa y determinar si está relacionada con el desempeño de los trabajadores, se desarrollaron y aplicaron dos cuestionarios, uno para cada variable y calificación de rendimiento de 180°. Los resultados obtenidos mostraron un nivel de desempeño aceptable, acorde con las necesidades de la empresa, mientras que la cultura organizacional mostró signos tanto debilidades como de fortalezas. La investigación concluye que las variables son independientes; eso no quiere decir que no haya aspectos que no se puedan potenciar.

Montero (2018) en su investigación titulada “Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa quintero LEATHER S.A.S utilización del modelo Denison”, se planteó como objetivos identificar a través del modelo de Daniel Denison, los rasgos de la cultura organizacional de la empresa Quintero Leather S.A.S. El tipo de investigación fue descriptivo – cualitativo. La población y muestra fue conformada por los trabajadores de la compañía Quintero Leather S.A.S., 95 personas. Se empleó la encuesta de Denison de 60 preguntas. Dando como resultado que en la compañía Quintero Leather hay un buen sentido de pertenencia y responsabilidad en beneficio de la organización, con respecto a la cultura organizacional.

### *A nivel nacional*

En Lambayeque, Vásquez (2020), en su estudio titulado: “La cultura organizacional y su influencia en la rentabilidad empresarial Abali Contratistas S.A.C, Chiclayo 2018”, el objetivo principal fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la rentabilidad empresarial. En cuanto al método aplicado, se alinea a una investigación cuantitativa deductiva del tipo correlacional, descriptiva y básica, con diseño no experimental y enfoque transversal. La muestra incluye 10 gerentes administrativos y operativos de la empresa, así como datos de los estados financieros de 2016 y 2017. La técnica utilizada en el estudio es una encuesta y la herramienta es un cuestionario. Se concluyó que la cultura organizacional incide directamente en los factores de rentabilidad de Abali Contratista SAC, indicando que la empresa presenta falencias en su cultura organizacional, lo que afecta su desempeño y productividad de la empresa, en detrimento de los niveles de inversión y recursos.

En la región Lima, Barrionuevo y Hyldebre (2022) en su estudio titulado: “La cultura organizacional en la eficiencia del trabajo remoto del sector Consultoría de Recursos Humanos en Lima Metropolitana, 2021”, esta investigación, busca conocer la importancia que tiene la cultura organizacional sobre uno de los elementos que define la competitividad de las empresas como lo es la eficiencia. Conociendo la importancia que tiene la cultura organizacional sobre diversos aspectos de una empresa, puede considerarse como evidente que también la tenga sobre la eficiencia. Sin embargo, esta investigación explora dicha influencia en un sector poco investigado, por lo menos en el Perú, tratándose del rubro de la consultoría en RR. HH. Un sector que está mayormente enfocado en el capital humano y es en base a este recurso que se mide el nivel de eficiencia. En síntesis, el análisis cuenta con la cultura organizacional como variable independiente y la eficiencia como dependiente. Dichas variables son desglosadas en dimensiones que permiten entender por medio de la investigación y también teniendo en cuenta el nivel de valoración de los trabajadores hacia las variables y sus dimensiones que se busca conocer cómo las dimensiones de la cultura organizacional influyen de manera positiva en la eficiencia para, en base a dichos resultados, ofrecer recomendaciones a nivel de empresa sobre estrategias de mejora en el ámbito de cultura dentro de la organización enfocado en un cambio positivo tanto en la eficiencia como tal como en su valoración por parte de los trabajadores.

En Huarmey, Romero (2017) en su estudio titulado: “Cultura organizacional y compromiso organizacional en operarios de una empresa avícola en Huarmey, 2017”. Este estudio se realizó con el objetivo de esclarecer la relación entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional entre los avicultores de Huarmey. La muestra estuvo compuesta por 160 operadores y se ajusta por variables sociodemográficas (edad y estado civil) y sociolaborales (tiempo de servicio). De igual forma, el diseño de estudio utilizado fue no experimental, de corte transversal, y el tipo de estudio fue descriptivo correlacional. Se utilizaron 60 ítems de la Escala de Cultura Organizacional de Daniel Denison y 18 ítems de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

Los resultados concluyeron que existe una correlación directa, alta y muy significativa entre las variables Cultura Organizacional y Compromiso Organizacional ( $r = 0,819$ ), es decir, a mayor cultura organizacional, mayor compromiso. De manera similar, los niveles de dos variables (Cultura y Compromiso) también son significativamente diferentes, con variables (edad, estado civil y antigüedad) que juzgan que los niveles más altos están asociados con un estado civil y una antigüedad más altos (cultura Organizacional y compromiso). Asimismo, existe diferencias significativas a nivel de las dos variables (cultura y compromiso) con las variables (edad, estado civil y tiempo de servicio) determinándose que, a mayor edad, estado civil casado y mayor tiempo de servicio existe un mayor nivel tanto de cultura y compromiso organizacional.

#### A nivel local

En Chimbote, Núñez (2019) en su estudio titulado: “La cultura organizacional y su relación con el cambio organizacional en el Instituto Superior Bitec 2016”. En esta investigación la relación de la cultura organizacional y el cambio organizacional fueron evaluadas, el cual tuvo como objetivo, determinar de qué manera la cultura de la organización está asociada con los cambios organizacionales en el Instituto Superior Tecnológico de Bitec. El trabajo se desarrolló en un enfoque de investigación cuantitativa y de tipo no experimental, y el diseño de investigación transeccional correlacional causal.



Por lo cual, una población muestral de 20 personas, a quienes se ha aplicó un cuestionario para la recopilación de datos confiables; según el análisis, se han obtenido resultados importantes, como que la misión institucional se relaciona de manera directa en un 70% con las normas y procedimientos para el comportamiento conductual de la organización; el perfil de cada puesto de trabajo de la institución se relaciona de manera directa en un 80% con los contenidos y requisitos de los puestos de trabajo en la organización; las intenciones generales y las directrices de la alta gerencia están directamente relacionadas con el 75% con el proceso de trabajo de la organización; la adaptación social de los trabajadores está vinculada directamente al 80% con las emociones, creencias y comportamientos de los trabajadores de la organización; y las historias y rituales institucionales están vinculados directamente al 95% con el aprendizaje de los trabajadores de la organización.

En los bajos resultados obtenidos, se puede concluir que cada elemento de la cultura organizacional, que significa filosofía organizativa, la selección de trabajadores, la alta dirección, el proceso de socialización y los artefactos culturales tienen una relación directa en más de un 50% con el cambio organizacional en sus tres dimensiones, estructural, tecnológico y personal. Eso significa, en la especialización de las tareas institucionales, en función del tipo de estructura diseñada para el cumplimiento de su misión, así como, el establecimiento de sus áreas directivas y operativas, bajo adecuadas políticas y normas que orienten el comportamiento de los colaboradores. Por otro lado, esto hace posible establecer grupos de trabajo y procesos clave de competitividad en la institución. Finalmente, esto hace posible mejorar el compromiso y la lealtad de los trabajadores en el desarrollo de actividades institucionales, mejorando los resultados y el posicionamiento de la organización.

En un estudio de Guzmán y Cribillero (2021) titulado: “Cultura organizacional y desempeño laboral de los clientes internos de la empresa Entel Perú SA, Chimbote 2019”, el objetivo de este trabajo fue identificar la relación de la cultura organizacional y el desempeño de los clientes internos de la empresa Entel Perú SA, Chimbote 2019. El estudio se basa en un enfoque cuantitativo, su tipo de estudio fue no experimental, con un diseño descriptivo correlacional. La población incluye a todos los clientes internos de la empresa Entel Perú SA, Chimbote 2019; El estudio utilizó cuestionarios como herramienta de recolección de datos. Por tanto, la investigación demuestra que la cultura organizacional tiene una relación significativa

con el desempeño laboral de los clientes internos de la empresa Entel Perú SA, Chimbote 2019, detalle obtenido con el valor  $r=0.769$  detectado por la prueba de Kendall Taub. Esto significa que cuanto mejor sea la cultura organizacional de la empresa, mejor será de alguna manera su desempeño.

En Chimbote, Monroy (2019) en su tesis titulada: “Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal del colegio privado San José Obrero de Chimbote 2019”, con el objetivo general de identificar la relación de la cultura organizacional que perciben los colaboradores y el nivel de satisfacción laboral. La teoría relacionada indica el tipo de cultura organizacional, que es tres: burocrática, de clan y emprendedora. Tiene 3 dimensiones: artefactos, valores compartidos y los supuestos subyacentes. La satisfacción laboral incluye de tres dimensiones: condición física, beneficios laborales y relaciones interpersonales. Este método se adapta a un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población y muestra de estudio estuvo conformada por 54 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta, como herramienta el cuestionario, que consta de 30 preguntas sobre cultura organizacional y 19 preguntas sobre satisfacción laboral. La encuesta concluyó que la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del Colegio San José Obrero; con 0,267, se encuentra en un nivel moderado, se puede decir que la cultura organizacional influye y se correlaciona con la satisfacción laboral.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de la cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTEP Bitec de Chimbote en el año 2022.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.
- Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.
- Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.

## **1.6. Hipótesis**

Por la naturaleza de esta investigación, la presente no formula hipótesis.

## 1.7. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de Medición
<i>Variable 1:</i> Cultura Organizacional	“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” (Chiavenato, 2009, p. 120).	La medición de la variable se desarrolló a través de un cuestionario de 20 ítems aplicado a los docentes y administrativos del Instituto BITEC, a fin de medir la cultura organizacional en sus tres dimensiones, información que procesamos haciendo uso de una matriz de base de datos en formato Excel y SPSS para lo cual, se empleó la escala de medición ordinal:  <ul style="list-style-type: none"> <li>– Totalmente en desacuerdo</li> <li>– Muy desacuerdo</li> <li>– Indiferente</li> <li>– Muy de acuerdo</li> <li>– Totalmente de acuerdo</li> </ul>	Dimensión Simbólica	Valores	1, 2	Escala de Likert	Ordinal
				Costumbres	3, 4		
				Objetivos	5, 6		
			Dimensión instrumental	Excelencia	7, 8		
				Orientación a resultados y equipo	9, 10		
				Innovación	11, 12		
			Dimensión estabilizadora	Mejoras en la institución	13, 14, 15		
				Motivación de personal	16, 17, 18		
				Clima laboral	19 y 20		

**Cuadro 1:** Operacionalización de variables

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La cultura organizacional**

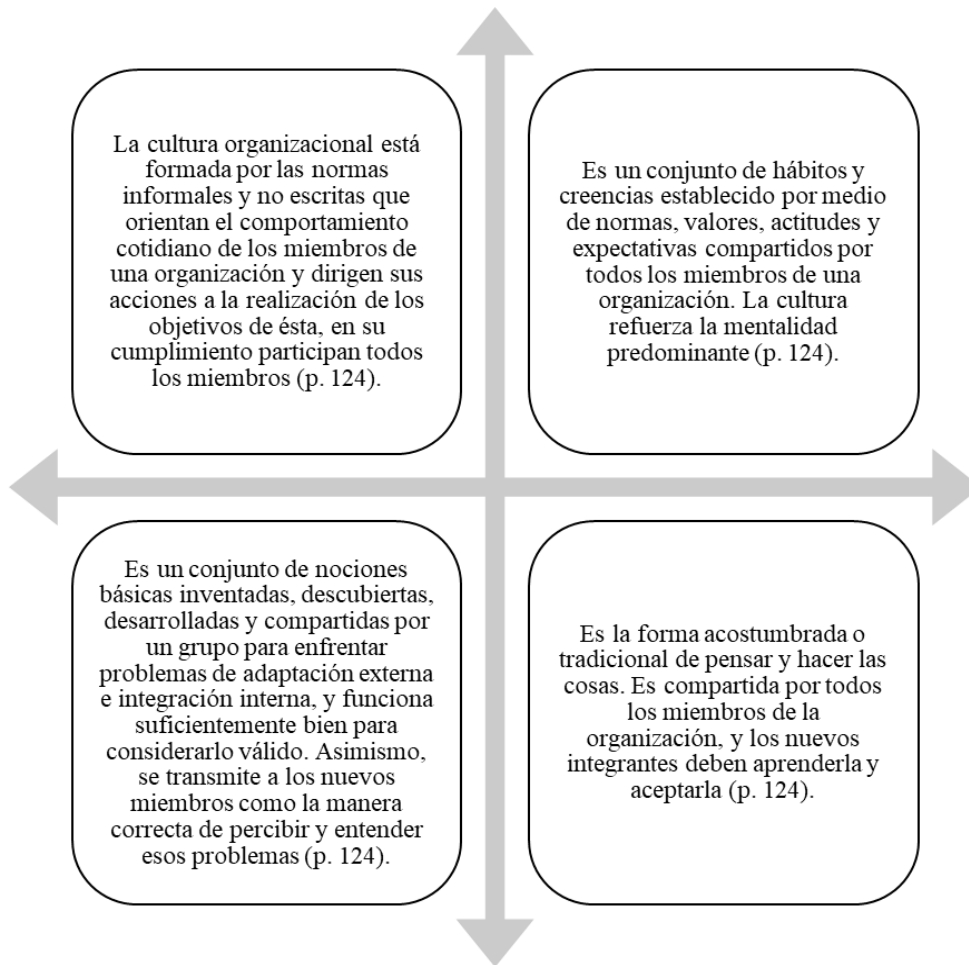
#### **2.1.1. Definición**

En la línea de la definición, la cultura organizacional es un fenómeno de fomento e intercambio situada en el universo organizacional, concretamente, se transmite entre sus miembros. Viene a identificarse como el ADN que compone a la organización.

Todas las sociedades, comunidades y organizaciones poseen que una cultura que influyen en los miembros. Desde el punto de vista de Chiavenato (2009) “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” (p. 120). A saber, que este proceso de socialización de los códigos de conducta, las expectativas y las normas son graduales y se colaboran en el entorno psicológico y físico. Mientras que, la actuación de los integrantes, grupo u organización constituye una ventaja competitiva que facilita la adaptación a los constantes cambios que se producen en el entorno. Por eso, Ritter (2008) señala que, “la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (p. 120).

Los autores coinciden en la misma idea que de la cultura de la organización puede llegar a encarnarse entre otras cosas en términos de colectivas creencias, valores culturales y compartidos y motivaciones. De esta manera, el autor Chiavenato (2009) destaca que la cultura de la organización no es algo que se puede palpar sino más bien, solo puede ser visible en razón de sus consecuencias y efectos. (p. 123). Bajo esta perspectiva, entonces la cultura se intuye desde la vereda del frente, se huele en la recepción de la organización, se palpa en los escritorios y se manifiesta en las reuniones en las que participan los trabajadores. La cultura es todo, y a veces nada de lo que está escrito en el papel o pared. Se manifiesta en las conversaciones de los directivos y trabajadores, en cómo asumimos las reglas, cultura está en el rol de cada miembro, en las alegrías, pero más en la crisis.

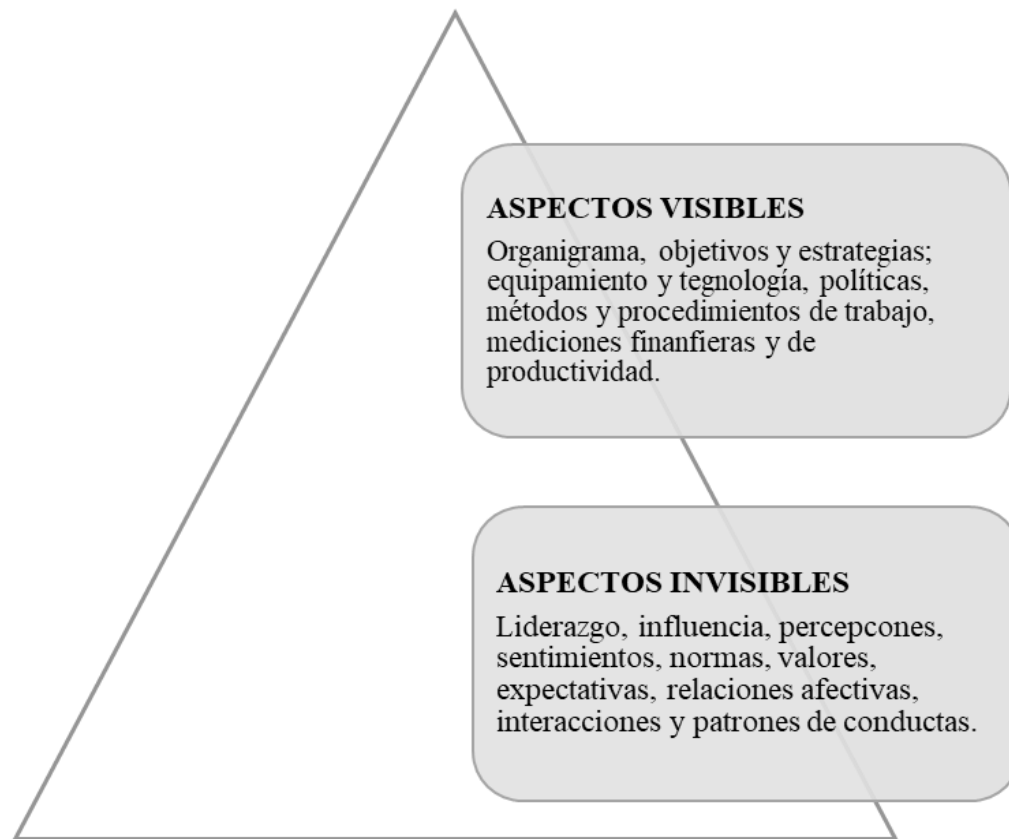
**Figura 1.** Conceptos de Cultura Organizacional



*Nota: Recuperado del libro: "Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones" de Chiavenato, 2009.*

De acuerdo a la Figura 1. sobre los conceptos de la cultura organizacional de Chiavenato (2009), reconocido por su incansable trabajo en el campo de RR. HH y administración, sintetiza a este fenómeno como un "estilo de vida" que, junto una serie de elementos generan sinergia para consolidar "el ADN organizacional" cuyo valor va más allá de lo que se puede examinar a simple vista, un procedimiento complejo de diferentes elementos, visibles e invisibles, que en conjunto constituyen la identidad de cada organización. Debido a esta complejidad, la cultura organizacional se ha visto como un iceberg. Hay una parte que es completamente visible, pero hay otra parte detrás que necesita ser valuada. Además, indica que el capital humano de toda organización, necesita una estructura y cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento.

**Figura 2.** Conceptos sobre el aspecto visible e invisible de la cultura organizacional



*Nota: Recuperado de Chiavenato (2009)*

Según el estudio realizado por Marcos (2012) sostiene que la cultura organizacional involucra a un conjunto de actitudes, sentimientos, creencias, percepciones, hábitos, tradiciones, valores y maneras de integración entre los grupos que existen cada organización. Esta cultura ayuda a facilitar que se implanten estrategias en caso de que existan fuertes coherencias entre ambas o de lo contrario, puede retrasar o impedir la práctica supuesta. En el caso de que sea aceptada la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a las empresas a la ejecución de objetivos económicos determinados, ayudará también a la constante búsqueda para que su funcionamiento mejore, entonces se puede asegurar que, la cultura puede influir sobre los resultados de las empresas.

Desde el portal de Educación Corporativa (s.f.), se afirma que la cultura organizacional tiene un significado compartido entre los miembros que diferencian a una organización de otra. En otras palabras, el decir que es un sistema compartido, nos asegura que hace alusión a una



estructura que va a soportar dicho significado, es decir, no se habla de componentes aislados sino más bien de una serie de elementos que caminan de forma conjunta con la finalidad de mantener la existencia de dicho significado.

Según Orellana (2022) la cultura organizacional es la personalidad de una organización, aquella que va a caracterizar su forma de ser y hacer las cosas; y que, además, tiene como base a la misión, la visión y los valores. Es entonces, un proceso que demanda tiempo debido a que son un conjunto de actitudes que están sustentadas en la declaración de valores de cada empresa y que, además, rigen sus relaciones tanto para un nivel externo como interno.

Los autores Gómez y Rodríguez (2015) señalan que Denison concibe la cultura organizacional en forma operacional, en ese sentido, ha desarrollado un modelo que se centra en la correlación que existe entre las mediciones del desempeño de primera instancia y la cultura organizacional. Dicho modelo ha sido desarrollado mediante distintos estudios que fueron quienes inspeccionaron el impacto de la cultura organizacional en cuanto al desempeño laboral; así mismo, descubrieron cuatro impactantes características que son: la misión, el involucramiento, la consistencia y la adaptación.

Denison tuvo como principal idea a la Hipótesis de la fuerte cultura, la misma que sustenta que a fin de poder incrementar el desempeño de manera significativa, la cultura necesita ser distintiva y fuerte a la vez. Partiendo de esto, Denison crea un modelo que se presentó en una forma circular, el cual es dividido de manera horizontal para que se distinga entre un foco externo y uno interno; además, se divide de manera vertical con el objetivo de distinguir entre una organización estable con una flexible.

Ante ello, Denison, pone a muestra, cuatro características y de manera interna de cada una, tres índices que abastecen la representación gráfica de la cultura. Es necesario recalcar que cada una de las ideas representa un pensamiento central acerca de los determinantes de la efectividad organizacional y desempeño organizacional. Este modelo fue creado bajo las premisas claves siguientes:

- 1) Es conductualmente basado

- 2) Fue creado y diseñado en el interior del ambiente de negocios
- 3) Utiliza el lenguaje de negocios usado para investigar los asuntos al nivel de negocios
- 4) Está vinculado con los resultados de negocios de primera línea.

Entonces, en el modelo de Denison acerca de la cultura organizacional, se ofrecen cuatro tipos de cultura que son:

- a) *Cultura de la consistencia*: otorga un énfasis y tiene concentración interna ante la propuesta cooperativa y metodológica de hacer negocio.
- b) *Cultura del involucramiento*: tiene una intervención principal en la participación e involucramiento de los integrantes de una organización.
- c) *Cultura de la adaptabilidad*: se caracteriza por una estratégica concentración en el ambiente exterior mediante la flexibilidad y los cambios para que las necesidades de los consumidores sean satisfechas.
- d) *Cultura de la misión*: otorga una importancia crucial a una visión compartida del propósito organizacional.

### **2.1.2. Características de la cultura organizacional**

La cultura organizacional se evidencia en la forma en que cada organización maneja su ambiente. La cultura refleja el modo propio de funcionar de una organización, a través de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas etc., asimismo según Chiavenato (2009), tienen las siguientes características principales según:

- **Regularidad de los comportamientos observados**, las cuales al interaccionarse entre los individuos se diferencian por tener una terminología propia, un lenguaje común y rituales referentes a las diferencias y conductas.
- **Normas**, que son las políticas de trabajo, las pautas de comportamiento, lineamientos y reglamentos sobre la forma de hacer las cosa
- **Valores dominantes**, principios que protege la organización y que espera que sus colaboradores compartan.

- **Filosofía**, que son políticas las cuales reflejan las creencias que se tiene sobre la relación y el trato que deben recibir los clientes o trabajadores (p. 126).
- **Reglas**, estas son las guías ya existentes que se refieren a las conductas que se deben tener dentro de la organización.
- **Clima organizacional**, el trato a los clientes, la sensación que transmite el local, la manera en que interactúan las personas y proveedores, etc.

El autor agrega, además que, cada una de estas características varía en capacidad y puede ser debatida. El conocimiento de las características culturales de cada organización se facilita al percibir que todas ellas pueden ubicarse en un momento dado en una escala que va desde los estilos tradicionales y autoritarios hasta los estilos tradicionales y autoritarios.

Orellana (2022) nos muestra las siguientes características que tiene la cultura organizacional:

- **Es percibida** tanto por los clientes de una empresa, así como por los trabajadores de la misma. En el caso de que esta cultura sea valorada de manera positiva, toda la sociedad va a ser que las ventas de la compañía se incrementen.
- **En las empresas grandes**, se podría generar subculturas que se dividan por espacios, equipos de trabajo o zonas geográficas.
- **Es un característico** factor de una empresa lo que le lleva a que sea diferente de la competencia.
- **La cultura organizacional** es determinante al momento de la comunicación externa e interna de la empresa.
- **El clima laboral** es afectado tanto de forma positiva como negativa.
- **Los encargados** de su adaptación deberán conocerla de manera correcta porque es aprendida por los trabajadores nuevos.

### 2.1.3. Funciones de la cultura organizacional

Entonces, dado que la cultura organizacional es un sistema multifuncional y versátil por el conjunto de tareas que implican su abordaje; al día de hoy es un gran desafío de proceso constante que integra varios elementos capaces de brindarle consistencia a la organización. Para su análisis se tendrán que considerar varias funciones, dependerá de las características de la organización. De acuerdo con Ritter (2008) divide las funciones en cuatros y las denomina como de necesidad primaria para toda organización:

1. **La identificación:** “Es la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio” (pág. 44). La finalidad de la identificación, por un lado, es el reconocimiento público y la identificación de los miembros, fomentando el sentido de pertenencia.
2. **La integración:** “La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?” (pág. 44). En este punto se integran los intereses del núcleo y niveles de la empresa. Se unifican las acciones internas para favorecer la buena impresión para los trabajadores.
3. **La coordinación:** “Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los trabajadores mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización”. (pág. 44) Los integrantes de la empresa logran adaptarse al sistema social y productivo, desde el aspecto formativo, todos conocen las reglas escritas inclusive las que no también. De modo que el conocimiento les otorga la capacidad de tomar decisiones y desarrollar acciones dentro del entorno laboral por convicción.

4. **Motivación:** “Es la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc.”. ( pp. 44) La parte inmaterial que posee toda organización es una fuerza interna que tiene la capacidad de afectar directamente el trabajo diario de los trabajadores; puede entonces transformarse en aspectos tangibles de los beneficios empresariales, porque la motivación tiene el potencial de aumentar la productividad.

En general, se considera que la cultura aporta cohesión a una organización puesto que integra diferentes funciones para formar un conjunto unificado de creencias, valores y comportamientos. Esta lista, según el autor al que consultamos, le otorga una actitud y aptitud social que será recibida por los trabajadores y transmitida por los mismo. La idea es que los correctos manejos de los aspectos de la cultura regulen las relaciones tanto dentro de la organización como en el entorno externo.

#### **2.1.4. Niveles de la cultura organizacional**

De acuerdo a Orellana (2022) la cultura organizacional posee tres niveles:

- **Primer nivel:** es conocido como el nivel de los artefactos y tiene referencia a todo lo que se puede sentir y oír en una organización. Si lo vemos desde la analogía de un árbol, viene a ser todo aquello que está sobre la tierra: las ramas, los frutos, la hoja y el tronco.
- **Segundo nivel:** lo conforman los valores que, siguiendo la analogía de un árbol, viene a ser la parte del tronco que se encuentra debajo de la tierra.
- **Tercer nivel:** este nivel está conformado por las compartidas creencias que, si seguimos tomando el ejemplo del árbol, viene a ser las raíces que están bajo la tierra.

#### **2.1.5. Clasificación de la cultura organizacional.**

Orellana (2022) presenta una clasificación de los elementos que conforman la cultura organizacional de la siguiente manera:

– **Personas:** los clientes y los colaboradores son aquellos ejes sobre el cual gira la organización. Es decir, los miembros buscan suplir sus necesidades, ven a la organización como un instrumento para lograr objetivos propios o cubrir sus necesidades particulares. El grado de valoración es producto de la promoción de la comunicación interna.

– **Norma:** el protocolo de actuación que existe dentro de una organización deberá ser cumplido por los colaboradores y en el caso que este sea omitido por alguno de ellos, se les sancionará.

Esencialmente, una organización con objetivos rígidos se basa en los procedimientos operativos ya establecidos. La actuación de los colaboradores o miembros de la organización es guiada por la razón y las reglas, por lo que carece de flexibilidad.

– **Poder:** aquellas decisiones que se determinan son de forma centrada, la cual tiene repercusión en el mercado. Esto gracias al liderazgo.

Tener el control y dominio de la situaciones o imprevisto para lograr sacar ventaja en relación a otras, suelen ser recelosas y muy competitivas. Sin embargo, esto puede traer problemas, ya que la sustitución es repentina y repetitiva para lograr obtener trabajadores aptos. La rapidez es prioridad.

– **Resultados:** es aquel encargado de perseguir que los objetivos trazados se cumplan. Con tranquilidad y planificación orientan sus esfuerzos para resolver problemas y cumplir objetivos organizacionales. El trabajo en equipo es la principal característica.

Además de las orientaciones o concepciones que determinan la clasificación de una organización, y de cara a los conflictos de ideas o percepciones que surgen en un entorno organizacional, por eso Robbins y Judge (2009) marca “Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada” (p. 553).

A demás nos brindas dos posibilidades de los colaboradores que describan la cultura de la organización en términos similares.

- **Cultura dominante:** Es todo el sistema de significados que tiene el colaborador, principalmente los valores de la organización
- **Subculturas:** Se desarrollan en organizaciones grandes, separadas por la distancia geográfica que comparte “valores nucleares” pero las diferentes condiciones físicas de tiempo u etc., crean valores adicionales u otra serie de conceptos y percepciones.

### 2.1.5.1. Cultura fuerte

Se identifica por la dualidad del compromiso entre la empresa y el trabajador; este valor los inspira a superar desafíos en común. Es importante entender que la empresa estimula y el trabajador empodera y así es como se genera una cultura con un ambiente armónico, de colaboración y productividad. En este tipo de culturas, las organizaciones entienden que fortalecer los lazos con los trabajadores es el factor clave para alcanzar el éxito en todos los niveles. Esta conexión se materializa, según Robbins y Judge (2009), en el comportamiento:

En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. (p. 554)

El enemigo mayor es la rotación de personal que genera gasto emocional y económico para la empresa. Así también lo justifica Robbins y Judge (2009) quien señala que “el argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del trabajador y se relacionan más directamente con la menor rotación” (p. 554) esto, en referencia a que, el acuerdo en una organización con cultura fuerte ayuda a disminuir este problema, de hecho, un indicador de un tipo de cultura así, es la poca deserción o despido.

- **Compromiso de dirección:** La conducción y control de la organización exige un liderazgo implícito; una en la que su capacidad integradora ayude a generar sinergia en todo el equipo, mancomunadamente, se podrá desplegar las acciones que fortalezcan

las bases de sentido organizacional a largo plazo. Una dirección capaz, íntegra y coherente entre el discurso y la práctica que tome decisiones importantes para mejorar el entorno organizacional y hacerla competitiva.

- **Valores compartidos:** Cuando la filosofía cala en la mente y dirige la actuación de los trabajadores, esta es capaz de proyectarse al mercado. Y una vez allí, la organización ganará un espacio por brindar una propuesta de valor que la diferencia, pues sus trabajadores empoderados encarnarán los valores, creencias legítimas que desarrollan en el quehacer diario.
- **Metas ambiciosas:** La organización debe trascender y fijar metas retadoras para todas las áreas; acompañado de indicadores, adecuado monitoreo y un reporte se convertirá en un mecanismo que estimulará el avance y comprometerá a mejorar constantemente la organización en todos sus niveles.
- **Celebra los éxitos y fracaso:** En ocasiones, las organizaciones pierden de vista el esfuerzo que realizan los trabajadores, esta desatención puede traer abajo todos los esfuerzos de gestión organizacional. Olvidar las victorias, puede ser un acto de soberbia y poca humildad. Sin embargo, hay que comunicar los fracasos de la mejor forma posible porque esto involucrará más al equipo humano y los comprometerá a mejorar. Aunque no parezca, resulta saludable compartir de que no todo es color rosa pero que se necesita al equipo.

#### **2.1.5.2. Cultura débil.**

Se reconoce principalmente cuando la misión, los valores y los objetivos no están claramente definidos o no son claros y, lo que es peor, no son practicados o asumidos como suyos. Considerando a la cultura como una percepción común, aceptada y practicada, en caso de una cultura débil, los integrantes crearán su propio concepto, cada quien aplicará su manera de hacer y ver las cosas y seguirán caminos distintos. Además de esto, no habrá comunicación, por lo tanto, desmotivación y baja productividad.

Teniendo en cuenta de que el cambio cultural es un proceso que puede tomar años; con una cultura débil resulta factible para re direccionar la práctica organizacional global, por eso



Robbins y Judge (2009) señala que “entre más diseminada esté una cultura y más grande sea el acuerdo de los miembros con sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más proclives al cambio que las fuertes” (p. 575), es decir, con toda la carga de significados, valores, prácticas, rituales, historias, políticas que posee una cultura sufre prácticas tóxicas que, según el autor, está propensa al cambio cultural.

Una debilidad álgida para la organización cuando padece de una cultura débil, es cuando surge una crisis, porque es allí cuando más vulnerable al fracaso. Por eso Ritter (2008), divide la cultura débil en: Funcional y disfuncional; ambas tienen que ver con las percepciones y manejo de crisis.

En el caso de las organizaciones que tienen una cultura débil, sea o no funcional, ésta se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones que se presenta; en el de las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción. (p. 52)

En esta categoría, en todo momento, se distinguen prácticas tóxicas y típicas de una cultura con semblante y estructura débil. Por lo que enumeraremos una pequeña lista de prácticas dañinas características de la cultura débil:

- **Las quejas:** Se vuelve una práctica de disconformidad –donde en todo momento- la gente está reclamando y protestando contra sus jefes o de la forma en la que conduce el rumbo de la organización. Caen en el error de buscar culpables y se vuelve nocivo por la subjetividad de posiciones frente a una situación donde la discrepancia gana espacio.
- **La incertidumbre:** El desconocimiento genera tensión y un ambiente de estrés en el equipo humano, mayormente se da a medida que la dificultad se acerca y la capacidad se aleja. El miedo los embarga y pierden la seguridad de sostener su puesto de trabajo o de desarrollar sus funciones correctamente.

- **Los chismes:** Abunda y se esparce rápidamente por los pasillos, algunos lo consideran el peor cáncer organizacional, porque puede restar confianza entre los compañeros y esto lleva a un camino tóxico, donde la incomprensión y el resentimiento desestabilizan la tranquilidad de los trabajadores.
- **El conformismo:** Sucede cuando el trabajo y el trabajador son esquemas distintos y no se envuelven el uno al otro. La mayor responsabilidad es de la empresa con cultura débil, pues no les interesa involucrarse con su gene, y por ende los trabajadores no se sienten parte de ella; hacen sus tareas por obligación, se mantienen en su zona de confort, no hay ningún vínculo más que el contractual.
- **La mediocridad:** No hay ninguna mínima voluntad por superarse y generar un aporte sustancial a la empresa. Sumado a ello, la cultura débil de una empresa no reconoce el talento ni el esfuerzo humano. El “feed back” no practica como una forma de mejora operativa y las empresas no incitan a poner retos que le produzca nervio al trabajador, sino que lo estresa con su ausencia.
- **La desmotivación:** Con todo lo mencionado, una cultura débil representa inestabilidad en la empresa y las emociones del trabajador debido a que no se guían por valores, creencias, políticas, rito, etc. Sin ninguna brújula, ambos sufren una total falta de interés, motivación y de iniciativa.

### 2.1.6. Elementos de la Cultura

Marcos (2012) muestra los siguientes elementos que conforman la cultura organizacional:

- **Modelo de comunicación:** es el grado en donde las comunicaciones de las organizaciones se restringen a una jerarquía formal de autoridad.
- **Tolerancia del conflicto:** en esa etapa, los colaboradores son motivados a airear las críticas y conflictos de manera abierta.
- **Conjunto de creencias y valores esenciales:** la creencia es la forma de percibir de las personas entre las consecuencias y las acciones. En cambio, los valores, vienen a ser afirmaciones acerca de lo que está mal o bien en una organización. Ambas se

concretan a través de normas, la cual tiene el papel de especificar el comportamiento que se espera.

- **La imagen integrada:** es aquella que permite que sus miembros se puedan identificar con su organización, es en otras palabras, la configuración de la identidad de una organización. Esta identidad es proporcional en el tiempo, la continuidad.
- **Fenómenos persistentes:** esta desidia social podría llegar a complicarse de forma negativa o positiva, por lo que se dice que es resistente al cambio; sin embargo, la evolución de la cultura organizativa, es constante.
- **La cultura compartida:** el que existan creencias y valores como título personal no es suficiente. Pues estos deberán sostenerse en la mayoría de los miembros de una organización.
- **Identidad e integración:** en este punto, los miembros de una organización se encuentran identificados con toda la organización y no con un grupo específico de trabajo.
- **Iniciativa individual:** aquí es donde los individuos tienen un acto de independencia., libertad y responsabilidad.
- **Control:** son las cantidades de reglas que se utilizará en la supervisión directa que ayude a medir la forma de comportarse de cada colaborador.
- **Sistema de incentivos:** es cuando el salario o incentivo de cada colaborar está basado en su rendimiento; sobre todo frente al favoritismo y la antigüedad.
- **Tolerancia de riesgo:** los colaboradores son animados a asumir riesgos, innovar y a ser agresivos.

### 2.1.7. Tipos de Culturas Organizacionales

La relación que se generan en la organización genera patrones que difieren de cada organización y se debe, al resultado de la gestión interna, es el proceso relativo y aleatorio y no se rige por normas o principios universales. Por tanto, la gestión no es la misma para todas las organizaciones y puede incluir diferentes funciones dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización.

Likert (1974) un estudioso de los 70 que se enfoca su atención en los aspectos humanos como logros que generan equipos de trabajo efectivos con elevados objetivos de desempeño. Además, identificó cuatro estructuras organizacionales, características de la dirección basadas en variables de sistema de toma de decisiones, sistemas de comunicación, relaciones interpersonales, recompensas, recompensas y castigos (como se citó en Chiavenato, 2009). Estas cuatro variables tienen peculiaridades diferentes según la configuración de la organización.

1. **Autoritario coercitivo:** un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son: (p. 127).

- *Proceso de decisión: Totalmente centralizado en la cúpula de la organización.*
- *Sistema de comunicaciones precario y vertical: Solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo.*
- *Relaciones interpersonales: Se les considera perjudiciales para el trabajo.*
- *Sistema de recompensas y sanciones: Hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.*

2. **Autoritario benevolente:** Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son: (p. 127).

- *Proceso de decisión: Centralizado en la cúpula, aun-que permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo*
- *Sistema de comunicaciones: La organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia.*

- *Sistema de recompensas y sanciones:* Sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad.
3. **Consultivo:** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por: (pp. 127-128).
- *Proceso de decisión:* De tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización.
  - *Sistema de comunicaciones:* tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
  - *Relaciones interpersonales:* Existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo
  - *Sistema de recompensas y sanciones:* Hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.
4. **Participativo:** Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son: (p. 127).
- *Proceso de decisión:* Totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
  - *Sistema de comunicaciones:* Los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
  - *Relaciones interpersonales:* El trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.

- *Sistema de recompensas y sanciones:* Hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales.

### **2.1.8. Dimensiones de la Cultura Organizacional**

Las dimensiones de la cultura organizacional se sintetizan en tres grandes grupos cuyo valor se vincula al cumplimiento de metas de forma colectiva. Es decir, para Marín y García (2013), los contenidos compartidos, en efecto “puede facilitar o impedir el logro de los respectivos objetivos” (p. 317). Por lo que, sugiere no ver a la cultura como un agente instrumentalista y de mera productividad, sino que merece revisar las dimensiones que atañen a la cultura organizacional de forma global para gestionar su funcionamiento eficiente y, estos son: dimensión simbólica, dimensión instrumental y dimensión estabilizadora.

#### **2.1.8.1. Simbólica**

La concepción simbólica, llega a ser un contexto dinámico que tiene que ver con la interpretación y análisis de las dinámicas culturales presentes en las organizaciones. En este caso se trata de las hábitos, objetivos y modelos de la realidad empresarial o institucional que son propios al individuo y el grado de afinidad de esta.

Según la teoría organizacional de Marín y García (2013) indica que: “La cultura compartida en las organizaciones tiene una dimensión simbólica. La cultura tiene que ver con la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen”. (p. 286)

Concretamente, la cultura compartida en las organizaciones tiene una dimensión simbólica, porque la visión del mundo organizacional está llena de redes de significado y se identifica por la interpretación de expresiones y representaciones de los niveles más profundos de significado, la interacción inherente a cada miembro, así como el grado de afinidad que tienen. En otro momento, Marín, García y Llano (2013), critican el modelo utilitario que hoy

en día prevalece en el entorno organizacional y hace un llamado de atención al sistema social interno, indicando lo siguiente:

Volveremos sobre este punto en el tema dedicado a la motivación. De momento, baste [*sic*] apuntar que no es posible comprender realmente el comportamiento de las personas implicadas en una organización sin atender a los valores, costumbres, objetivos y modelos de la realidad que les son propios, así como al grado en que comparten, o no, estos presupuestos culturales con los demás miembros de los grupos primarios y secundarios de los que forman parte. (p. 318)

Se deduce que, el instrumento humano y su desarrollo personal es crucial para alcanzar una contribución deseada a la empresa. Y eso se logra solo con el sentido de pertenencia y esfuerzo gracias a esa cultura compartida, o mismo que, el autor considera que son valores no utilitarios importantes para reforzar la relación individuo –organización.

Marín, García y Llano (2013) concluyen:

Por eso, la vinculación entre individuo y organización no se limita a la prestación de servicios a cambio de un salario, sino que incorpora otras dimensiones cruciales, como el desarrollo de redes sociales, de objetivos vitales, de retos comunes y de compromisos mutuos, definidos bajo el criterio de significación de una cultura compartida.

Podemos identificar algunas variables que, para el autor hacen la diferencia real entre el éxito y el fracaso de una empresa a menudo radica en si ha sido capaz de aprovechar las grandes energías y habilidades de su gente.

- Valores
- Costumbres
- Objetivos

#### **2.1.8.2. Instrumental**

En la noción instrumental se practican acciones que hacen que la cultura sea vista como un recurso estratégico, por lo que puede generar identificación o rechazo de los trabajadores, y también es un factor fundamental en el éxito organizacional no solo en términos de resultados

y eficiencia, sino también en bienestar, compromiso, la satisfacción y productividad de los trabajadores.

Marín, García y Llano (2013) señalan que, desde esta perspectiva se ha estudiado la coherencia de la cultura con los planes estratégicos, y se han experimentado diversas formas de actuar sobre los contenidos culturales. La cultura se define aquí como un recurso más que se debe gestionar o un instrumento para la consecución de las metas de la organización.

Esta gestión para los autores debe incluir aspectos relevantes que facilita la puesta en práctica de los procesos y objetivos estratégicos como “innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados (y no a los procesos), orientación al equipo (y no a los individuos), energía: carácter emprendedor y competitivo, espíritu conservador u orientación al crecimiento” (Marín et al, 2013, p. 319). Es decir:

- Excelencia
- Orientación a resultados y al equipo
- Innovación

A modo de sugerencia, los autores indican que la organización debería fomentar estas características y evitar otras; para lograr que los miembros de una organización adopten ciertos valores y patrones de comportamiento, a menudo se establecen sistemas de gestión que promueven y refuerzan estas características.

### **2.1.8.3. Estabilizadora**

La concepción estabilizadora es capaz de lograr cohesión interna, ya que fomenta comportamientos útiles para el logro de metas colectivas. Es más, con una correcta gestión de la cultura, en este punto, la dirección puede obtener una herramienta de manipulación sobre los trabajadores en el que se elimina la necesidad de una supervisión cercana o incentivos continuos.

Así también lo explican Marín, García y Llano (2013):

“La cultura es también un factor de estabilidad en el tiempo: evita la necesidad de repetir continuamente las normas, procedimientos y modos de hacer propios de cada organización.



Las creencias y valores compartidos, las narraciones e historias repetidas hacen las veces de sistema de información básico. Sin embargo –y este es otro riesgo asociado a la cultura- puede convertirse también en factor de resistencia al cambio. Cuanto más aceptada es una forma de ver y de hacer las cosas, más complicado resulta cambiarla para adaptarse a las nuevas necesidades de la organización.”. (pp. 321–322)

- Mejoras en la organización
- Motivación de personal
- Clima laboral

En virtud de la cultura compartida, resulta ser un motivador muy poderoso para los trabajadores. No obstante, el involucramiento también debe ser una parte importante de la cultura para promover el compromiso, la creatividad, la iniciativa, el trabajo en equipo y la competitividad

Esta misión de alcanzar la estabilidad a través de la cultura compartida, para los autores se deben incluir variables que promuevan el logro de metas colectivas: “Motivación, clima laboral, costumbres colectivas, normas y valores compartidos, creencias” (p. 321). Como sugerencia, los autores resaltan que la cohesión interna es una fuerza que actúa en todos los campos de la cultura organizacional y que es la sinergia la tendencia de un grupo a unirse y permanecer alineados en un propósito común.

### **2.1.9. Componentes de la cultura organizacional**

Por esta razón, sostiene que cada organización tiene una cultura organizacional particular, así como todos los miembros son parte de esa cultura. Para comprender una cultura particular de una organización, es fundamental estudiar ese nivel, ese nivel. El primer nivel es el institucional (modificable) ya que está conformado por elementos concretos y físicos, equipamientos, mobiliario y objetos que pueden modificarse sin inconvenientes. Cuanto más profundo es el nivel, más difícil es cambiar, y el nivel final presenta el cambio cultural como el más difícil y lento.

Según Chiavenato (2009) “desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas” (p. 120). En otro momento, Chiavenato (2019) desagrega las variables de la cultura organizacional así:

**a. Componentes de la dimensión simbólica:**

“Se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura” (p. 136), en los que se encuentran:

- *Valores*: De acuerdo con Chiavenato (2009) “Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar.” (p. 133). Visto como los principios y fundamentos que respaldan la misión y visión de cualquier organización; su importancia en la vida de los trabajadores, de modo que resulta imperativo que distingan los valores constituyen los cimientos ineludibles que serán los que mantengan todas las futuras acciones. Es indispensable que, sus fundadores utilicen estrategias para inculcar valor organizacional en sus miembros.
- *Creencias*: Según Chiavenato (2009) “la cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización” (p. 143). Los trabajadores forman parte integral de las organizaciones, son capaces de llevar consigo intrínsecamente aspectos como la responsabilidad, honestidad, creencias y valores de conducta asociados a la moral, transformándose en normas para lograr adaptarse al ambiente laboral y organizacional.

Asimismo, Chiavenato (2009) señala que las “creencias básicas sobre lo que es importante y relevante. Son guías que [ayudan a determinar el comportamiento

individual] y orientan las prácticas de una organización” (p. 508). Es decir, un sistema de creencias se establece con el pasar del tiempo y la componen los integrantes de la organización concernientes a modos de conducta o estados subjetiva relativa importancia

- *Objetivos:* El propósito común de los integrantes de una organización depende de la capacidad de comunicarlos y en el caso de los trabajadores, de aceptarla, para Marín (2013) “sin embargo, sí puede –y esta es la clave para el logro de la eficiencia- definir un propósito común, unos objetivos compartidos, a los cuales se dirija la contribución de los diferentes miembros de la organización” (p. 166). Es decir, la voluntad y la motivación de los trabajadores depende también de sus deseos y metas personales, un sistema complejo del cual los directivos deben asumir para incentivar la actividad cooperativa en el entorno laboral. Una señal de evidencia *donde* se consolidó el sistema es cuando ya no es necesario dar órdenes formales. Sino que, según Marín, García, y Llano (2013) “se trata, por el contrario, de que los trabajadores asuman los objetivos comunes como si fuera propios, actuando en consecuencia de la manera más acorde con el propósito de la organización” (p. 169). Además, el autor alerta que se puede hacer uso de una subordinación excesiva pero que esto no resulta beneficioso a largo plazo, sino que se convierte en una hostil actitud que puede resquebrajar el compromiso y sentido de pertenencia.

***b. Componentes de la dimensión instrumental:***

Chiavenato (2009) señala que, “las normas socioculturales exigen responsabilidad social” (p. 49). Desde la perspectiva de la organización, la dimensión que señala Marín, García, y Llano (2013) es “consecuencia de su vinculación con la motivación e identidad de sus miembros”, es más en este punto, “la cultura se define aquí como un recurso más que se debe gestionar, como un instrumento para la consecución de las metas de la organización” (p. 319), en los que se encuentran:

- *Orientación a los resultados:* Una cultura basada en resultados implica tener un equipo con un alto grado de compromiso, sin embargo, este enfoque aguarda aspectos desfavorables debido a que se pierde de vista en el camino, el proceso

regular de las actividades de la organización. Robbins y *Judge* (2009) define este componente como el “grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos”. Es decir, medir los resultados de la estrategia organizacional, es necesaria para conocer los avances, eficiencia y así pulir el camino hacia las metas y objetivos.

- *Innovación y aceptación del riesgo*: La estimulación al cambio de manera armónica conduce, a la organización, a implementar un sistema en el que todos los miembros cooperen *para* formar nuevos espacios, entornos, o formas. Robbins y *Judge* (2009) define este componente como el “grado en que se estimula a los trabajadores para que sean innovadores y corran riesgos” (p. 551). Además, esto también tiene que ver con la adaptación, Marín, García, y Llano (2013) la caracteriza en dos tipos: “innovación técnica es determinante para la competitividad, la innovación organizativa es imprescindible para una adecuada adaptación al entorno” (p.29). Ambas hacen sostenible el cambio en la organización.

En un tiempo actual colisionado por diferentes crisis, la actuación de la organización influirá de forma directa, por ello, el enfoque hacia la transformación y el cambio evitará la extinción de la organización. Robbins y *Judge* (2009) destaca que “la victoria será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores” (p 23).

- *Excelencia*: Una cultura con este enfoque busca la transformación- o mejor conocido como cambio cultural- de las personas, porque para hacer feliz a alguien más, hay que hacerlo con nosotros mismos primero. Chiavenato (2009), por ejemplo, introduce el término ciudadanía organizacional la conceptualiza como: La ciudadanía organizacional tiene repercusiones saludables como la fidelidad y el compromiso de las personas con los objetivos de la organización, con las reglas y los reglamentos, con una iniciativa personal que trasciende lo requerido, con un deseo de ayudar y contribuir que va más allá de los deberes del trabajo, con el voluntariado y con la excelencia en el desempeño. (p. 13)

Es decir, si se trabaja en el bienestar de los colaboradores, su productividad se eleva y, por tanto, el enfoque de excelencia se materializa de forma espontánea y natural, incluso sin mayor estímulo externo. Pues, el colaborador, adquirirá la capacidad de excelencia, hará lo correcto sin vigilancia y menos, órdenes.

**c. Componentes de la dimensión estabilizadora:**

De acuerdo a Chiavenato (2009) en la puesta en práctica de los componentes de esta dimensión, “la estrategia define el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia. Por ello toma en cuenta tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.)” (p. 454), por tanto, es necesario hacer un mapa que identifique las oportunidades y amenazas del entorno en los que se encuentran:

- *Mejoras en la organización:* Se trata de un proceso de cambio incremental para dirigir, controlar y *administrar* con eficiencia los bienes y servicios de la organización. Es decir, a través de ella, se *busca* alcanzar la calidad total para obtener la satisfacción de los clientes.

Es por eso que Chiavenato (2009) señala, si bien la mejora continua es aplicable en las operaciones, la calidad total extiende el concepto a todos los niveles de la organización, desde el personal de oficina y de fábrica hasta la alta dirección, y demanda que todos se involucren por completo. Al igual que la mejora continua, la calidad total es una técnica incremental para obtener la excelencia en la calidad de productos y procesos. El objetivo es ir incrementando el valor en forma continua. (p. 82)

Este enfoque busca hacer bien las cosas, eso puede traer resultados tangibles, pero a la larga garantiza también sostenibilidad y posicionamiento en el ADN de la organización. Es así, que el sistema de mejora continua busca que la productividad de sus trabajadores mejore los procesos y a prevenir los errores.

- *Motivación del personal*: Cuando se trata este tema, se habla del incentivo salarial como principal factor, pero en realidad es un tema mucho más complejo de lo que parece. Marín, García, y Llano (2013) indican que “la motivación se refiere a los factores que hacen tender hacia ciertos fines a través del trabajo (p. 388), esos factores –como mencionaron anteriormente- tienen que ver con la percepción del trabajador y que, incluso puede generar o no motivación; es *decir* si una persona siente que en la organización tiene oportunidad de crecimiento como persona, profesional y salarialmente, este se sentirá motivado para asumir cualquier desafío en la organización.

De forma sistemática, hay tres elementos que se encuentran conectados entre sí y que generan motivación en los trabajadores. Chiavenato (2009) señala que son: las necesidades, los impulsos e incentivo:

Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).<sup>3</sup> Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés. (p 238)

El autor explica estos tres factores principales que puede influir en una persona para que le guste su trabajo, sin embargo, esto puede variar porque lo que hoy le agrada mañana puede no llegar a estimular la motivación. Por eso, las teorías del proceso de motivación están orientadas a logro de metas y necesidades que busca la persona. La primera según el autor, pueden reconocimientos, ascensos, sueldo; en el otro lado, críticas, negación de ascenso o sueldo. El segundo tiene que ver con las carencias, pueden ser fisiológicas psicológicas o sociológicas.

- *Clima organizacional*: Este componente es esencial para el proceso de sociabilización, además se encarga de eliminar la carga de sentimientos y actitudes negativas; le da paso a un espacio de confianza, felicidad, salud y determina la productividad laboral. En tiempos de colaboración y sinergia, es fuente para crear ventajas competitivas para la organización. Así también lo reafirma, Chiavenato (2009) “el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.” (p. 260)

#### **2.4. Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura es la columna vertebral de una organización que cuenta con una serie de elementos a modo de engranajes que conectan la esfera interna y externa. Ambos permiten que la cultura progrese y se desarrolle constantemente, además se manifiesta en todas las actividades y en las relaciones de sus miembros. Desde el punto de vista del “estilo propio” de cada organización, se incluyen tres grandes sistemas: Simbólica integra a las creencias, valores, ritos; instrumental consigna al factor humano y la constante búsqueda de la innovación y excelencia; finalmente, la dimensión estabilizadora con la motivación del personal y un buen clima se alcanza una cohesión interna.

Dicho con palabras de Ritter (2008) “las culturas fuertes evidencian un gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización. El resultado es un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, los que disminuyen la propensión a abandonar la empresa” (p. 50). De la idea general de que las organizaciones tienen dos áreas de actividad: interna y externa. El primero se refiere a las relaciones con los trabajadores: valores compartidos, motivación de los trabajadores, compromiso con los objetivos corporativos, intereses personales, formas de interacción, libros de política, medio ambiente, etc. Mientras que el nivel externo se trata de la proyección hacia el exterior encaminada a lograr una “buena imagen” y está determinada en la mayoría de los casos por el espíritu de la filosofía y políticas de la empresa; ambos son trampolines hacia la fama y el éxito.

A lo que, Marín, García, y Llano (2013) afirma que, a tono con el tiempo, “esta es toda una filosofía que empieza a impulsar hoy a muchas empresas y organizaciones visionarias. Se considera que las empresas que no entren en esta era de colaboración y participación con sus clientes, trabajadores y entorno no podrán competir eficientemente”. (pp. 519-520)

Compartir muchos de los factores que hacen que la cultura sea importante en un entorno empresarial, independientemente de su tamaño, actividad o duración, nos llevó a confirmar la teoría de muchos investigadores de que “la cultura no es parte de la empresa; la cultura es la propia empresa”. Puede proteger lo que hace, lo que promueve, lo que transmite y lo difunde a trabajadores, clientes y público. La cultura será el arma más poderosa para mantener viva la organización.

## **2.5. Cultura y productividad**

Para la Organización Internacional del Trabajo (s.f.) la productividad es un indicador económico que tiene un vínculo fundamental con la competitividad, el crecimiento económico y el nivel de los países. Por otro lado, hace referencia al total de la producción que está indicado por el PBI, que son producidas por ciertas personas en un determinado periodo de tiempo.

Según el Banco Mundial (2018) el factor trabajo es uno de los factores más importantes para la producción, pues la cuantificación de este durante el desempeño de productividad laboral va a ser fundamental para que se pueda determinar los niveles de vida de la economía. Así mismo, nos dice también que los ingresos de un país son definidos principalmente por la productividad, la misma que se calcula según la división de la cantidad de personas que los producen con la cantidad de bienes y servicios producidos en una economía. Ruiz y Naranjo (2012) sostienen que la cultura de la productividad sirve de guía a los colaboradores de la organización, además de dar las pautas para que sepan la forma en la que deben comportarse dentro de una empresa u organización.



## **2.6. Cultura y efectividad**

Según López (2018) actualmente, para que una empresa logre el éxito deseado, la empresa debe pensar en sus trabajadores y cultivar en ellos una cultura de trabajo saludable como la eficiencia, enfocarse en obtener resultados, hacer las cosas sin tener que decirle a la gente lo que tiene que hacer.

Efectividad es la suma de eficacia (lograr resultados) más eficiencia (hacer las cosas bien), y creemos que esta efectividad la debemos alcanzar con cambios en lo más profundo de la empresa, en la transformación o alineación de los valores, creencias y actitudes de las personas que lo constituyen. Para Mendoza (2018) un ejercicio que combina disciplina, claridad y la necesidad de actualizar conceptos clave dentro de la organización. De acuerdo con la primera versión de Cultura de la efectividad, publicado en 1991, una empresa logra sus objetivos cuando asocia su propósito a la comunicación, el conocimiento, el comportamiento y la claridad organizacional.

## **2.7. Cultura y clima laboral**

Unir (2021) afirma que el clima laboral es también conocido como clima organizacional y lo define como un conjunto de condiciones, rutinas y actividades que se llevan a cabo en el interior de una organización, además de estar ligadas directamente con la satisfacción de los colaboradores en su puesto de actividades. El clima laboral, tiene la finalidad de buscar favorecer el ambiente de trabajo. De manera que hace énfasis en el lugar de trabajo donde se ponen en práctica las labores diarias y también en la creación de las experiencias de manera positiva. Por ello, lo importante para que se genere un clima laboral muy favorable, debemos conocer los siguientes aspectos:

- Favorece la conservación de talentos
- Aumenta la motivación
- Desarrolla el compromiso
- Suscita a que se trabaje en equipo
- Facilita la comunicación interna
- Reduce la ausencia en el trabajo
- Contribuye a que mejore la relación entre subordinados y jefes

- Fortifica la imagen corporativa
- Desarrolla el rendimiento
- Puede ser la diferencia para que un aspirante acepte o no algún tipo de oferta

## **2.8. Cultura de servicio**

Para Da Silva (2021) la cultura de servicio es el sistema de creencias y valores que comparten los trabajadores de una organización respecto a las relaciones que establecen con los consumidores. Es una filosofía empresarial puesta en práctica. No es suficiente estar escrito en la visión o misión de su empresa, su cultura centrada en el cliente debe verificarse en las interacciones diarias de sus trabajadores con los clientes. Al mismo tiempo, una cultura de servicio es fundamental para el éxito comercial de las empresas. Y las estadísticas muestran que su ausencia puede costarle visitas.

Según García (2016) impulsar la optimización del servicio al cliente, con base en los factores internos que influyen en cómo se crean los servicios que brindan a los usuarios, para cumplir con sus expectativas. De esta forma, se debe tener en cuenta que se trata de un conjunto de actividades que se deben combinar en el momento oportuno para brindarle al cliente los mejores resultados posibles. Por tanto, es necesario estudiar conceptos como el servicio al cliente, sus características, la cultura en la organización, sus tipos y funciones, las claves para su desarrollo, los objetivos para lograr la transformación cultural y la metodología para crear una cultura de servicio. En cuanto a la técnica utilizada para ese propósito, se basó en la revisión documental o bibliográfica a través de distintos textos, artículos, así como fuentes electrónicas.

## **2.9. Público de organizaciones educativas**

Estrada (2016) dice que “el público interno dentro del contexto de las instituciones educativas superiores que están especializadas en la misma misión”. Esto demuestra su total validez cuando se le permite a los miembros el poder tomar decisiones que son guiados por los contenidos. Por el conjunto de razonamiento y discurso misional (p. 41).

### **2.9.1. Docente**

Vergara (2016) define a los docentes como “las personas que goza de una preparación, competencia y especialización muy elevada que presta algún servicio público”. además, esta denominación proporciona reconocimiento, autoridad y privilegio social a la persona que asume el reto (p. 31).

### **2.9.2. Estudiantes**

Vergara (2016) define a los estudiantes como “personas que se dedican a la aprehensión de lectura puesta en práctica acerca de alguna disciplina, arte o ciencia”. Este, deberá estar matriculado en algún tipo de programa formal o dedicarse a la búsqueda de conocimientos de manera informal o autónoma (p. 70).

### **2.9.3. Administrativos**

Alfaro (2017) el personal administrativo “son aquellas personas que forman parte de una organización, empresa o institución y que desarrollan temas que involucran a los recursos humanos, administración de sueldos, capacitaciones y desarrollos de recursos humanos”. En este departamento también se encuentra el personal responsable de la higiene y la seguridad (p. 39).

El personal administrativo que pertenezca a cualquier nivel jerárquico en cualquier tamaño y tipo ya sea de una micro, pequeña media o grande organización, interviene directamente en la administración de personal cuando estos elaboran planes de trabajo organizado y cuando se lleva a cabo la etapa de dirección, además de cuando se debe controlar las metas y objetivos de la institución, empresa u organización.

# **CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Métodos empleados en la investigación**

Los métodos empleados en la investigación se ciñeron a la teoría de (Hernández et al., 2014) sobre los cuales apoyamos nuestra investigación respecto a la cultura organizacional. Siendo los siguientes:

- Método deductivo

En principio, hilar el razonamiento mental de lo general a lo particular, asimismo medir los conceptos realizados en nuestro marco teórico y hallar la tendencia en base a los resultados obtenidos de las opiniones de los docentes y administrativos de BITEC.

- Método científico

Nuestra investigación partió de la obtención de conocimientos consultando el mismo hecho con otros contextos y desarrollados por diferentes investigadores; lo cual nos ha permitido explicar los fenómenos que acontecen en la realidad local.

- Método observacional

Es la que se utilizó para realizar las observaciones de la realidad estando dentro de la organización educativa BITEC, sobre las actividades y procesos que llevan a cabo los trabajadores en un entorno organizacional.

#### **3.2. Tipo de investigación**

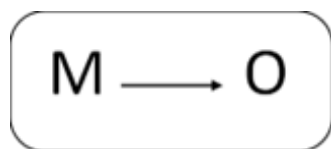
El estudio fue descriptivo debido a que, en principio recogimos información y se desglosaron las dimensiones sobre el fenómeno en nuestro contexto, en el que mediremos la variable: Cultura organizacional. Tal como lo plantea Hernández et al., (2014) una investigación descriptiva no solo caracteriza a un fenómeno, sino que “con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 92)

El presente estudio empleó el método científico de enfoque cuantitativo para procesar los datos de la investigación y comprender la realidad objetiva en base a una tendencia que, para Hernández et al., (2014) es “al final, con los estudios cuantitativos se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías” (p. 6). Por tanto, nuestro estudio tiene un gran potencial para mejorar el rigor y enriquecer análisis y resultados. Desde un punto de vista práctico, este enfoque logró una comprensión holística del propósito del estudio y por consiguiente establecer recomendaciones precisas basadas en la legitimidad del procesamiento de datos.

### 3.3. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación corresponde al descriptivo simple, a lo que Hernández et al., (2014) define “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128). En nuestro caso será el de indagar la situación actual respecto a la opinión sobre la cultura organizacional de los trabajadores y docentes del Instituto Bitec.

**Figura 3.** Diagrama estudio descriptivo básico



Dónde:

M= Muestra de investigación (Trabajadores de Bitec)

O= objeto de estudio (Cultura Organizacional)

### 3.4. Población

La población del presente proyecto de investigación comprende a todos los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, constituida por un total de (28) docentes y (4) administrativos que laboran la organización educativa durante el semestre 2022 – I. (Ver anexo 13 y 14)

En vista de que el objeto de estudio tiene una población finita, es decir, los investigadores los identifican en su totalidad no habrá necesidad de delimitarlos por el tamaño reducido, sin embargo, a este tipo de situaciones, Hernández et al., (2014) aclara que, “un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema” (p. 174).

**Cuadro 2:** Distribución de la población BITEC

Sujetos	Cant.	%
Docentes	28	87.5
Administrativos	4	12.5
TOTAL	32 personas	100

*Fuente: Dirección académica del Instituto BITEC, visualizar en anexos.*

### 3.1. Muestra

La muestra en nuestra investigación abarcó al 100% de nuestra población, es decir, que normalmente esto es indispensable para censos u otros que abarcan todo el universo de un objeto de estudio. De acuerdo con Hernández et al., (2014) “las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos.” (p. 172); esto significa que depende del planteamiento y los alcances de la investigación. A razón de ello, los investigadores de esta tesis, consideraron trabajar con el 100% de la población para darle mayor confiabilidad a los datos, lo cual estuvo representada por (34) trabajadores del instituto BITEC en el semestre académico 2022 -I.

### 3.2. Muestreo

Muestreo no probabilístico de tipo intencional o de conveniencia, en consideración a la cantidad de la población cuya selección se hizo de forma intencionada. Así, “también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández et al., 2014, p. 189).

### 3.3. Definición conceptual.

*Variable: Cultura organizacional*

De acuerdo con, Chiavenato (2009) “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” (p. 120). Es decir, es un fenómeno de fomento e intercambio situada en el universo organizacional, concretamente, se transmite entre sus miembros. Viene a identificarse como el ADN que compone a la organización.

*Dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora*

Según la teoría organizacional de Marín y García (2013), la primera tiene que ver con la vinculación de los miembros, la necesidad de darle sentido y significado a la realidad organizativa. La segunda es la perspectiva de coherencia entre lo que dice y hace la organización; así como la puesta en práctica de los procesos y objetivos estratégicos. La última dimensión proyecta la cohesión interna ya que fomenta comportamientos útiles para el logro de metas colectivas lo cual genera adaptabilidad a los cambios.

### 3.4. Categorías y subcategorías de estudio.

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
La cultura organizacional	Dimensión simbólica	Valores Costumbres Objetivos
	Dimensión instrumental	Excelencia Orientación a resultados y al equipo Innovación
	Dimensión estabilizadora	Mejoras en la organización Motivación de personal Clima laboral



### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1. Técnica

La presente investigación utilizó la técnica de medición denominada: Escalas para medir las actitudes que, según el estudio de Hernández et al, (2014) esta técnica tiene que ver con “una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo” (p. 237).

La muestra estuvo conformada por los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, fue consultada de forma virtual, debido a la modalidad de clases del semestre 2022- I. El instrumento de la investigación, se envió a sus respectivos correos electrónicos consignados por los docentes y administrativos, debido a base de datos que fue facilitada por el área académica del instituto, la que adjuntaremos en anexos. (Ver anexo 5)

#### 3.5.2. Instrumento

Se utilizó la escala de Likert, un método desarrollado por Rensis Likert en 1932, a lo que Hernández et al, (2014) detalla que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (p. 238). Se empleó un test con 20 ítems o afirmaciones diseñado por Baquerizo (2021) (Ver anexo 2) cuyas alternativas o escala de valoración fue modificada y ceñida al modelo de Hernández et al, (2014) quién especifica que “a cada punto se le asigna un valor numérico.

Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones” (p. 238). Las alternativas fueron cinco de opción única como lo puntualizaremos a continuación en la siguiente leyenda:

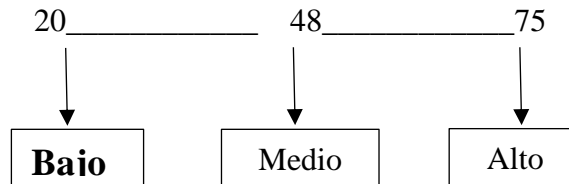
<b>Leyenda</b>				
Totalmente en desacuerdo	Muy desacuerdo	Indiferente	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Conforme a la alternativa 2 de la teoría de Likert, se considera que “la afirmación es positiva significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable” (Hernández et al, 2014, p.239 - 240). En base a ello, las afirmaciones del instrumento se codifican en un rango del (1 al 5), detallamos de la siguiente manera:

Escalas	Puntajes
Totalmente en desacuerdo	1
Muy desacuerdo	2
Indiferente	3
Muy de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

La codificación de la escala de medición fue ordinal del tipo nivel, lo cual tuvo una posibilidad de puntaje mínimo (20) y, de puntaje máximo (75), lo cual codificaremos en tres opciones, bajo, medio y alto, de tal modo que se establecieron 3 rangos proporcionales de frecuencia (Hernández et al, 2014, p. 249), lo detallamos a continuación:

**Figura 4.** Codificación de escala de niveles y rangos



Asimismo, para el tratamiento de los datos y presentación de los resultados fueron los siguientes:

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		D <sup>1</sup>	D <sup>2</sup>	D <sup>3</sup>
Bajo	(20 - 47)	(6 - 14)	(6 - 14)	(8 - 19)
Medio	(48 - 73)	(15 - 22)	(15 - 22)	(20 - 29)
Alto	(75 - 100)	(23 - 30)	(23 - 30)	(30 - 40)

### 3.6. Validez y confiabilidad del instrumento

Es preciso, indicar que el instrumento utilizado para medir nuestra variable: Cultura organizacional, fue elaborado por Baquerizo (2021) el mismo que hemos citado y anexo (Ver anexo 2 y 3), asimismo, el juicio de expertos que midió el grado de validez del instrumento que consignó en su investigación: “Cultura organizacional y gestión de la calidad del servicio en la Unidad Educativa “Ati II Pillahuaso” Guayaquil, Ecuador, 2020”; sin embargo, los investigadores de este proyecto emplearon otra escala de medición de los ítems, por ello, formularemos la validez y confiabilidad de la modificación.

Respecto a la validez del test de la escala de Likert se desarrolló a partir de la teoría de validez que establece tres criterios: Validez de contenido, criterio y de constructo. (Valverde, Vargas y Fernández, 2015).

Se realizó una revisión y aprobación de juicio de tres expertos profesionales de la especialidad en el tema cultura organizacional para que emitan su conformidad (Ver anexo 8 y 9), sucesivamente se desarrolló la propuesta del método basado en el Coeficiente de Validez de Contenido que permitió valorar el grado de acuerdo de los expertos sobre los ítems y el instrumento en general, la mismo que establece una escala de 5 alternativas. (Hernández, 2002, p. 10)

El Coeficiente de Validez de Contenido se grafica así:

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{m\acute{a}x}}$$

Siendo que:

VALORACIÓN	RANGO
Excelente	> 0.90
Bueno	> 0.80
Aceptable	> 0.70
Malo	> 0.60
Inaceptable	<= 0.50

*Modelo recuperado de (Hernández, 2002, p. 10)*

**Cuadro 3:** Resultados del Coeficiente de Validez de Contenido de los expertos.

CÁLCULO DE COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC)								
Número de jueces (j)= 3 Vmax. = 20								
— Item	Jueces			Sx1	Mx	CVCi	Pe <sub>i</sub>	CVCtc
	Exp.1	Exp.2	Exp.3					
P1	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P2	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P3	16	20	20	56	2.8000	0.9333	0.0370	0.8963
P4	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P5	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P6	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P7	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P8	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P9	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P10	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P11	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P12	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P13	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P14	16	20	20	56	2.8000	0.9333	0.0370	0.8963
P15	16	20	20	56	2.8000	0.9333	0.0370	0.8963
P16	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P17	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P18	20	20	20	60	3.0000	1.0000	0.0370	0.9630
P19	16	20	20	56	2.8000	0.9333	0.0370	0.8963
P20	8	20	20	48	2.4000	0.8000	0.0370	0.7630
<b>CVC=</b>							<b>0.94</b>	

*Fuente: calificación de juicio de expertos.*

Después de la calificación de los tres expertos, se halló un valor máximo, siendo 20. Tanto es así que, respecto a su interpretación, Hernández (2002) sugiere “mantener únicamente aquellos ítems con un CVC superior a 0.80, aunque algunos criterios menos estrictos establecen valores superiores a 0.70” (p. 11).

Asimismo, se otorgó la confiabilidad a través de la ejecución de la medida de consistencia que estiman la confiabilidad: El alfa de Cronbach, cuya ventaja es que se aplica la medición y se realiza en el programa estadístico SPSS. (Hernández et al, 2014, p. 295).

**Cuadro 4:** Resultados de la valoración del Coeficiente Alfa de Cronbach general**CONFIABILIDAD DE TODO EL INSTRUMENTO**

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
<b>Casos</b>	Válido	32	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	32	100,0
<b>a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.</b>			

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>,952</b>	,952	20

*Resultado basado en el juicio de expertos de esta investigación, y recuperado del modelo de (Hernández et al, 2014, p. 295).*

**CONFIABILIDAD POR DIMENSIONES**

SIMBÓLICA: P1 P2 P3 P4 P5 P6

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>,918</b>	,917	6

INSTRUMENTAL: P7 P8 P9 P10 P11 P12

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>,929</b>	,931	6

ESTABILIZADORA: P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
<b>,912</b>	,920	8

### 3.7. Procedimiento de recolección de datos

En mérito a los objetivos de la presente investigación, en principio hemos recurrido a las escalas para medir actitudes que para Hernández et al (2014) es la “predisposición aprendida para responder coherentemente de manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo” (p.237). Es decir, el método: Escalamiento de Likert.

- Selección de instrumento elaborado por Baquerizo (2021) (Ver anexo 3)
- Modificación de la escala de valoraciones del instrumento basándolo en el modelo de Hernández et al (2014) (Ver anexo 5)
- Analizar la pertinencia del instrumento a nuestro ámbito local y la naturaleza de nuestra investigación con el juicio de tres expertos (Ver anexo 8, 9 y 10)
- Obtención de la validación y confiabilidad del instrumento
- Creación del formulario virtual en Google Drive con el instrumento de investigación
- Solicitud de permiso para realizar investigación al director del Instituto Bitec (Ver anexo 11)
- Obtención de datos de la plana docente y administrativos del Instituto BITEC
- Envío de correo institucional del director a la plana docente invitando a llenar el formulario virtual.
- Aplicación de encuesta a los docentes y administrativos de forma anónima
- Monitoreo del llenado total del test a través de Google Drive
- Codificación de la información elaborada en Excel (Ver anexo 6)
- Generación de la base de datos en IBM SPSSV.25 (Ver anexo 7)

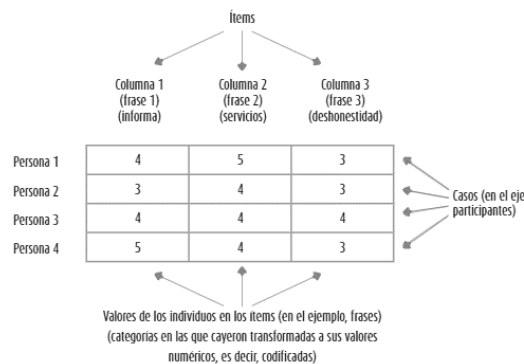
Finalmente, se procedió a realizar el procesamiento estadístico con el software estadístico en mención; cabe indicar que “la codificación y la preparación de los datos obtenidos se discutirán después de presentar los principales instrumentos de medición” (Hernández et al, 2014, p. 217)

### 3.8. Tratamiento de datos recopilados

Se empleó la estadística descriptiva, mediante el cual se obtuvo tablas de frecuencia bidimensional que almacenan la distribución de la información recabada agrupados en categorías o niveles: bajo, medio y alto; los gráficos y su interpretación respectivamente, el cual detallaremos en el siguiente apartado. Asimismo, la investigación de la presente realizó un análisis cuantitativo que, como señala Hernández et al (2014) “una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y “limpiado” los errores, el investigador procede a analizarlos” (p. 272).

#### Cuadro 5: Codificación y tratamiento de datos.

Figura 9.18 Ejemplo de matriz de datos para el libro de códigos de la tabla 9.9.



Nota: Matriz de datos con los valores implicados en las respuestas del instrumento (Hernández et al, 2014, p. 257).

### 3.9. Compromiso ético

La investigación obtuvo la autorización del director académico del instituto BITEC, se informó sobre los objetivos y solicitó el consentimiento informado, así como la base de datos de la población consignada en anexos. Cabe resaltar que esta investigación se desarrolló en estricto apego a la metodología de la investigación caracterizada por el rigor científico y se empelaron las normas APA 7a edición para citar a los autores en respeto a la propiedad intelectual. De otro lado, las unidades de análisis tuvieron conocimiento pleno de la investigación y se reservó el anonimato; asimismo se ha prevalecido la legitimidad de los datos obtenidos. Finalmente, se garantiza la originalidad y autoría intelectual de la información contenida en el presente documento.

# **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**



## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados según objetivos.

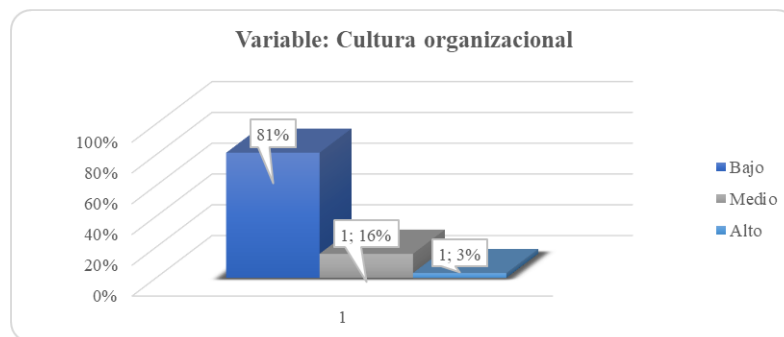
**Objetivo general:** Determinar la cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTP Bitec de Chimbote en el año 2022.

**Cuadro 6:** La cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTP Bitec de Chimbote en el año 2022

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	81%
Medio	5	16%
Alto	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 5.** La cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTP Bitec de Chimbote en el año 2022



Fuente: Tabla 6

### Interpretación:

De los resultados presentados en la tabla y figura 6, se puede apreciar que el 81% de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC encuentran a la cultura organizacional en sus dimensiones: simbólica, instrumental y estabilizadora tiene un nivel bajo, mientras que solo el 16% de ellos indica que el nivel es medio; finalmente, el 3% dijo que era alto. Es claro que no se internalizan los valores, costumbres y objetivos de la organización, lo que imposibilita el sentido de pertenencia en los trabajadores, debido a que no existen estrategias para promover el talento al más alto nivel ni espacios de integración para promover un trabajo eficaz y eficiente; sumado a eso, no se fomenta la generación de nuevas ideas. Del mismo modo, no hay un liderazgo claro, así como la ausencia de un sistema de reconocimientos, por tanto, un estresante clima laboral que genera descontento e insatisfacción en los trabajadores.

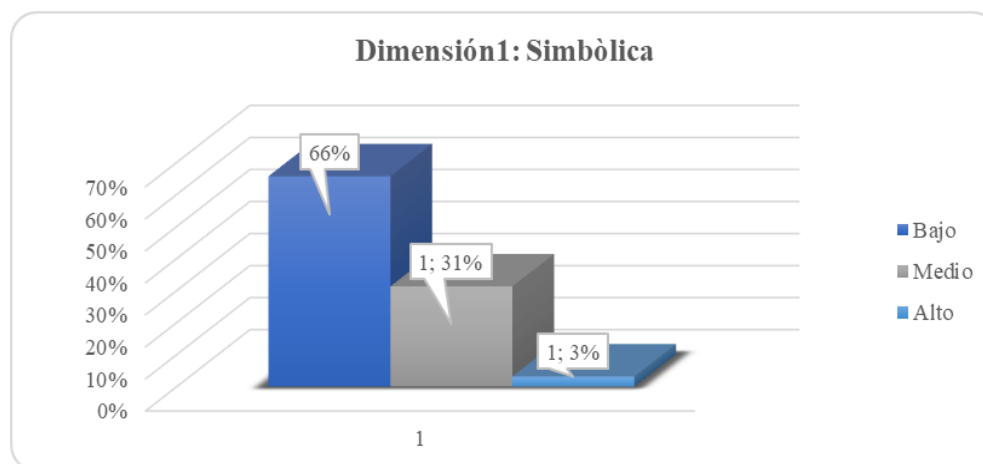
**Objetivo específico 1:** Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.

**Cuadro 7:** Nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Bajo</b>	21	66%
<b>Medio</b>	10	31%
<b>Alto</b>	1	3%
<b>Total</b>	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 6.** Nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022



Fuente: Tabla 7

**Interpretación:**

En la tabla y figura 7 observamos que los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC perciben a la dimensión simbólica respecto a los valores, costumbres y objetivos de la cultura organizacional, de nivel bajo que representa el 66% de frecuencia; mientras que, otro 31% de los encuestados indican que es de nivel medio, y de manera opuesta solo el 3% de los trabajadores perciben con un nivel alto a dicha dimensión. Lo que demuestra que la organización no socializa la misión, la visión, valores y las metas organizacionales para generar un sentido de pertenencia que permita orientar la conducta de sus trabajadores hacia los objetivos de la organización; por tanto, no se genera compromiso en los trabajadores.

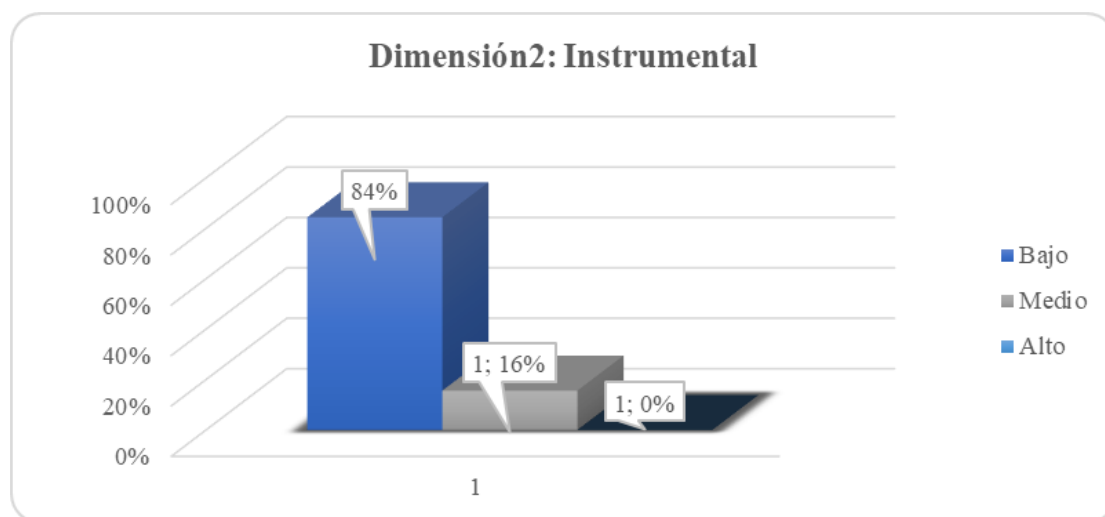
**Objetivo específico 2:** Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.

**Cuadro 8:** Nivel de la cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	25	78%
Medio	4	13%
Alto	3	9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 7.**



Fuente: Tabla 8

**Interpretación:**

En la tabla y figura 8 observamos que los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC perciben a la dimensión instrumental respecto a la excelencia, orientación a resultados y al equipo, y la innovación de la cultura organizacional con un nivel bajo que representa el 84% de frecuencia; finalmente, solo el 16% de los encuestados indican que el nivel es medio. De los datos se infiere que, no hay estrategias que impulsen el potencial del talento humano con enfoque hacia la excelencia, no se crean espacios para fomentar el trabajo en equipo; situación similar de inacción para alentar la innovación y convertir las ideas de los trabajadores en proyectos viables para la organización.

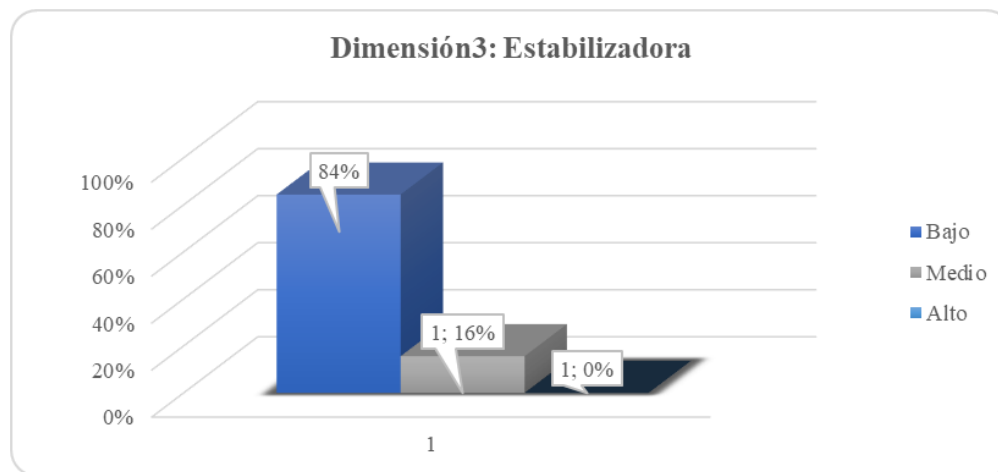
**Objetivo específico 3:** Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.

**Cuadro 9:** Nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	27	84%
Medio	5	16%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.*

**Figura 8.** Nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022



*Fuente: Tabla 9*

**Interpretación:**

En la tabla y figura 9 observamos que los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto a las mejoras, motivación y clima de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora, la consideran con un nivel bajo que representa el 84% de frecuencia, mientras que solo el 16% de los encuestados indica que tiene un nivel medio. En base ello, se deduce que la falta de liderazgo y la ausencia de estrategias para fomentar la participación efectiva de los trabajadores entorpecen las posibles iniciativas de mejoras; es más no recibe reconocimientos ni de forma tangible e intangible; sumado a ello el ambiente laboral se torna tenso y produce descontento, desconexión e insatisfacción a los trabajadores.

## **4.2. Discusión**

### **a) En la Dimensión Simbólica**

A partir de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto a la dimensión simbólica (valores, costumbres y objetivos) se concluyó que los trabajadores tienen una percepción de nivel bajo, representado por el 66% de respuestas (tabla y figura 07). Es decir, los directivos de la institución no motivaron la participación activa de los trabajadores ni establecen metas organizacionales de manera regular, tal como compendia el modelo de Denison en la investigación de Gómez y Rodríguez (2015) esto significa que, no existe una cultura de involucramiento en el que se hace partícipes a los trabajadores para gozar de una visión y misión compartida.

Es una necesidad, hoy en día que las organizaciones busquen alinear a sus trabajadores con los objetivos de la organización para sumar esfuerzos que coadyuven con el cumplimiento de los mismos, así como lo reafirma la teoría organizacional de Marín y García (2013) los directivos deben velar que sus trabajadores, logren encontrar el significado de la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen, dentro de la institución. Cabe señalar que estos resultados reflejan que los trabajadores del ISTP Bitec sienten no ser parte de la Institución y que cumplen sus funciones sin algún objetivo institucional, sino, de carácter estrictamente económico que limita el avance del sentido organizacional en los trabajadores. Referido a la misión y visión institucional, su aplicación puesta en práctica es inexistente, debido a que no se propicia su internalización entre los trabajadores.

Asimismo, el estudio reveló que los directivos no difunden periódicamente los valores ni el cumplimiento de los objetivos institucionales, por ello, el 31% de los encuestados lo considera de nivel medio y solo el 3% le da una calificación de nivel alto. Ello va en contraposición a la idea de Velásquez (2018) quien afirma que mientras los valores sean mucho más difundidos, se expresará un alto grado de compromiso y aceptación en los trabajadores. Situación que, a la luz de los resultados, el Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC no tienen un plan de acción de comunicación interna.

Ello refleja lo dicho por Ritter (2008) con el que coincidimos, pues en esta primera etapa se debe construir reconocimiento e identificación en los miembros, a fin de fomentar el sentido de pertenencia, dado que el génesis de toda cultura organización, además de la retención del talento, en seguida viene el proceso de adoctrinamiento o socialización con miras a la alineación que busca la organización, sin embargo, con los resultados obtenidos, damos cuenta de este craso error de la organización que puede frustrar todo esfuerzo futuro, pues de aquí parten las bases para cimentar una cultura fuerte y resiliente. Esto asociado al panorama institucional de Bitec, nos muestra ese déficit de comunicación interna que permita al trabajadores reforzar su nivel de pertenencia e identificación, muchos de ellos desconocen los componentes (objetivos, costumbres y valores) de la dimensión simbólica, debido a dos factores tales como su estadía temporal y la carente capacitación que recibe por parte de los directivos.

Finalmente, esta idea basada en la analogía del árbol para a Orellana (2022) se encuentra en un primer nivel lo que se escucha y ve, pero en el segundo nivel se encuentran los valores y objetivos, lo que representa al tronco de un árbol, ubicado debajo de la tierra; como en palabras de Marín, García y Llano (2013) se trata del nivel más profundo de significado, e interacción inherente a cada trabajador, así como el grado de afinidad que tienen con la organización. En tal sentido los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la ISTP Bitec, nos muestran que el nivel es totalmente bajo, y al existir un deficiente reconocimiento de sus miembros con la organización, y de ese modo, tácitamente se origina una estructura endeble, fácil de amoldar a otros intereses que no atañen a la organización y vulnerable a agentes externos e internos peligrosos para los fines organizacionales. Lo cual perjudicaría al cumplimiento de objetivos institucionales y al crecimiento de esta.

En esta situación adversa, según Chiavenato (2009) existe la necesidad de identificar aspectos simbólicos que deben ser comunicados y compartidos continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional. Es decir, desaprender para aprender, y ello implica, que el directorio tome acciones de manera urgente, replantear la brújula para planificar un proceso de cambio contemplado en un plan de comunicación interna de forma transversal que, a su vez, comprometa e involucre a los equipos de dirección y otras áreas, cuyo objetivo sea hacerlos partícipes de una retroalimentación sincera y abierta para llevar a cabo este proyecto que conviertan a la cultura como una estrategia empresarial. Cabe indicar, que

dentro de Bitec existe limitados canales de comunicación entre los directivos con sus colaboradores, muchos de ellos reciben una inducción mínima basada en sus funciones, mas no se capacitan en aspectos de reconocimiento e identificación institucional, debido también a que no cuentan con un profesional encargado de brindarlo.

Así lo reafirma también, Marín (2013) señala que es posible definir metas y objetivos comunes para los aportes de los diferentes miembros dentro de la organización, lo cual es clave para la eficiencia.

#### **b) Dimensión Instrumental**

La encuesta aplicada a los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec sobre la dimensión instrumental teniendo como componentes: la excelencia, innovación y orientación a resultados y al equipo (tabla y figura 08) respondieron que el nivel es bajo representado por el 78% de respuestas. De la cual, se halló que existe sinergia entre el área de Recursos Humanos y Comunicaciones para implementar una estrategia integral que evite la rotación o migración del equipo humano, o lo que es mejor, trabajar para fidelizarlos y hacerles vivir una buena experiencia con la organización. Por esa razón, los trabajadores consideran que existe una mala comunicación entre todos los trabajadores de la institución, situación que da a lugar a frustraciones, chismes, resentimientos, lo que afecta directamente al bienestar del entorno laboral. Sobre los reclamos, los trabajadores señalan que estos no se solucionan. En cuanto al directorio y la figura de liderazgo del Instituto, los trabajadores manifiestan su discordancia, por ejemplo, en la orientación oportuna que reciben, manifiestan una evidente inacción del directorio para promover periódicamente proyectos de innovación y/o mejoras para la organización.

Esta situación, totalmente contraria a la noción de Marín, García y Llano (2013) quienes señalan que, en esta dimensión la cultura organizacional se define como un recurso más que se debe gestionar o un instrumento para la consecución de las metas de la organización. Ello implica, impulsar el potencial del talento humano con enfoque hacia la excelencia, se creen espacios para fomentar el trabajo en equipo; así como alentar la innovación y convertir las ideas de los trabajadores en proyectos viables y favor de la organización. Como podemos darnos cuenta, desarrollar un plan de comunicación interna que sea el soporte estratégico para reducir los riesgos que podría echar a perder a un buen talento que aporte a la organización,

juega un rol preponderante cuya característica sea el de empoderar el rol comunicacional del director y el directorio encaminadas a cumplir misiones con actitud competitiva, espíritu conservador u orientación al crecimiento. Nuestra postura, coincide con el enfoque de excelencia de Chiavenato (2009) cuyo valor de las acciones de incrementar el valor en forma continua a la organización. Mientras que Robbins y Judge (2009) quienes complementan indicando que esta dimensión es capaz de brindar orientación a la excelencia respecto al logro de un conjunto de estándares planeada por la dirección cuya tarea será instaurar un enfoque de transformación o mejor conocido como cambio cultural de las personas, porque para hacer feliz a alguien más (clientes o usuarios), hay que hacerlo con nosotros mismos primero (trabajadores). En tal sentido, dentro de Bitec se promueve la búsqueda de la excelencia de sus usuarios, pero no existe un incentivo que permita que sus primeros usuarios (trabajadores), quienes según la investigación sostienen que esta no se promueve, cada trabajadores destaca a nivel personal puesto que es válido, sin embargo de manera conjunta esto no ha traído buenos resultados, ejemplos como la organización de ferias y concursos internos no han tenido gran impacto, por último, los trabajadores señalan que no han recibido orientaciones respecto a que estándares educativos deben lograr para considerar logrado la excelencia de sus funciones.

Otro punto crítico respecto a esta dimensión es que, el 16% de los encuestados indican que esta dimensión es de nivel medio. Entre ello, se encuentra una dirección que no crea espacios para fomentar el trabajo en equipo de alto desempeño; de acuerdo a Orellana (2022) en la planificación de la estrategia global se debe orientar el esfuerzo – equipo – para resolver problemas internos y coadyuvar a cumplimiento de objetivos organizacionales, agrega que, trabajo en equipo es la principal característica. A lo que Chiavenato (2009) identifica como una cultura con “estructura participativa” y, para ello, sugiere que se necesita de un equipo muy comprometido con las tareas de la organización, sin embargo, notamos una debilidad en cuanto a la regulación o control sobre los resultados. Esta teoría no se ve aplicada dentro de Bitec, ya que sus trabajadores no se identificación con la Institución, factores como el individualismo, limitada comunicación interna entre otros, producen que en situaciones de crisis los directivos opten por separar o sancionar al trabajador, mas no en trabajar en conjunto para orientarle a corregir sus errores. Basados en Robbins y Judge (2009) afirman que, a tono con los tiempos, una organización educativa, requiere un liderazgo con capacidad integradora



que ayude a generar sinergia en todo el equipo, mancomunadamente, se despliegan acciones que fortalezcan las bases de sentido organizacional a largo plazo.

Sin embargo, como parte de los resultados obtenidos de los trabajadores referido al componente de los valores de la organización, hallamos que los trabajadores del ISTP Bitec le dan una calificación baja. En consecuencia, consideran que sus jefes no les permiten un alto nivel de iniciativa (72%), así como que, los directivos no promueven su participación en temas de importancia de la organización (66%) respectivamente. Cuando se anula la posibilidad de iniciativa y participación en los trabajadores, se suprime la idea de la “cultura de equipo” basado en la autonomía y empoderamiento, por el contrario, el equipo humano pierde la conexión con el objetivo en común y el entusiasmo por mejorar a diario. Por eso, destacamos y coincidimos con la teoría de Marín, García y Llano (2013) que plantea una “estructura matricial” cuyo objetivo es descentralizar la capacidad de decisión de la dirección para otorgarle al equipo multifuncional autónomo para darles capacidad de respuesta oportuna e inmediata a los problemas. Ligado al panorama Institucional de Bitec, los trabajadores manifiestan que no sienten con la capacidad de proponer y generar su autonomía para mejorar sus funciones, le cuesta comunicarse con los directivos debido a los limitados canales de comunicación. Al no tener una participación activa en los objetivos institucionales, hace que ellos ignoren lo que pase en su entorno y se vean sometidos a lo que los directivos propongan.

Creemos que un liderazgo eficiente con una visión de trabajo en equipo hará que el talento humano tenga claro lo que se espera de ellos, recibirán herramientas necesarias y, por añadidura la motivación será motor para alcanzar los objetivos organizacionales. Entonces, concordamos con que la autonomía y la productividad están estrechamente vinculados para impulsar la creatividad e innovación en los colaboradores. Por lo tanto, retomar la teoría de Marín, García y Llano (2013) debe gestionarse la innovación como una herramienta para alcanzar los objetivos de la organización. Finalmente, diferencia la innovación técnica de la organizativa; la primera aporta en la competitividad, y la segunda es necesaria para favorecer la adaptación al entorno en los trabajadores.

### **c) Dimensión Estabilizadora**

Los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC fueron consultados respecto a la dimensión estabilizadora de la cultura organizacional, siendo sus componentes:

mejoras en la institución, la motivación de personal y clima laboral, a lo que afirman que es de nivel bajo, representado por el 84% de las respuestas (Tabla y Figura 09). Los resultados en los componentes mencionados líneas arriba tienen una percepción negativa en los trabajadores, lo cual nos muestra que al igual que en el caso de las dimensiones que la anteceden, reafirmamos la existencia problemas de comunicación interna. A ello, sobre si el personal directivo orienta a los trabajadores para lograr los resultados esperados, tuvo una calificación baja (78%), esto forma parte de una cadena que viene arrastrando desaciertos internos, de la misma forma sucede con el liderazgo y la ausencia de estrategias para fomentar la participación efectiva de los trabajadores, también manifiestan que no reciben reconocimientos ni de forma tangible e intangible, sumado a ello el ambiente laboral se torna tenso y produce descontento, desconexión e insatisfacción en los trabajadores del Instituto Bitec.

En este sentido, según Robbins y Judge (2009) afirman que una dirección participativa contribuye en el logro de mejoras significativas en el desempeño de la organización, una visión de liderazgo que no tienen las autoridades del I.S.T.P. Bitec. Por otra parte, Marín, García y Llano (2013) coinciden y le atribuyen a la división del trabajo como una mejora potencial para el trabajo productivo de los trabajadores. Sin embargo, Ritter (2008) agrega que un aspecto importante y palpable del enfoque de mejora continua, reside en la capacidad de la dirección para evaluar resultados, ver los efectos de lo que se está haciendo y reencauzar – a tiempo – los objetivos y programas según sea necesario. Es preciso indicar, de que no solo se trata de mejoras en el proceso del servicio, sino que también de conducir el comportamiento y conducta – del trabajador– de acuerdo las creencias y supuestos organizacionales. Con ello, estamos convencidos que, de realizar un cambio cultural interno en Bitec, logrará un liderazgo comprometido en mejorar la experiencia del trabajador, de tal modo que, aprender y crecer juntos, a partir de las lecciones, los retos, aciertos y los errores sea la dinámica que integre y motive al equipo humano. De la misma forma, los resultados obtenidos en su componente mejoras de la institución, fue calificada como bajo (88%), debido a que directivos periódicamente no coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución. Esto demuestra que dentro del panorama institucional de Bitec los trabajadores se encuentran apartados y poco involucrados con las mejoras que desde su área podrían aportar a su Institución. Ante ello, se incide tanto en la capacidad de liderazgo que Marín, García y Llano

(2013) proponen, se entienda la cultura de forma intuitiva, algo apropiado para conseguir objetivos. Un líder es capaz de desarrollar una visión con sentido en la realidad económica y crear estrategias para alcanzar esa visión, son muy buenos comunicadores e involucran a personas dentro y fuera de la organización para que entiendan y crean en esas visiones, situación que dentro de Bitec se ve limitado, ya que las principales decisiones institucionales las asume la gerencia, mas no existe una apertura para recoger todos los pedidos o sugerencias de sus trabajadores, para reforzar y reencausar los objetivos institucionales.

Asimismo, se refleja que en el componente motivación, los trabajadores califican un nivel bajo (88%), al reconocer que no se sienten motivados con las condiciones que ofrecen en el medio laboral de su centro de trabajo. A ello, se le suma los resultados de la pregunta: los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía, quienes lo calificaron con un nivel bajo. Esto demuestra que los trabajadores se encuentran desmotivados y limitados en sus funciones sin mayor desenvolvimiento, lo cual es preocupante para mejorar el clima laboral. Por ello, le otorgamos la mayor responsabilidad a los directivos, así como opina el autor Baquerizo (2021) quien añade que ese mismo liderazgo establece la base de impulso para un análisis sustentable de las políticas y estrategias internas que plantea la organización como tal. Cabe señalar, que dentro de la ISTP Bitec y sus políticas y estrategias internas se resumen a captar nuevos estudiantes y velar porque se mantengan dentro de la Institución, según los encuestados, no existe una motivación propiciada por los directivos o entre los mismos trabajadores para fortalecer su clima interno.

Otro componente como el clima laboral en esta dimensión, para los trabajadores encuestados lo califican con un nivel bajo a su ambiente de trabajo, ya que al responder si en la Institución percibe un clima laboral favorable, el 88% de trabajadores le dieron esa calificación, estos resultados obtenidos reflejan problemas en el clima laboral del Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, está situación surge debido a una serie de factores que hemos desarrollado anteriormente, pero que en el caso de clima laboral, tiene que ver con un mal liderazgo, mal flujo de la dinámica comunicación, la ausencia de recompensas, desmotivación y la imposibilidad de participar en los asuntos organizacionales. Con esto en mente, Chiavenato (2009) señala: La mejora continua se aplica a las operaciones, pero la calidad total depende de la organización, desde el personal de oficina y fábricas hasta la alta dirección, extiende el concepto a todos los niveles y requiere que todos participen plenamente.

Sin embargo, esta búsqueda de la innovación dentro de la institución no cuenta con un apoyo que provenga de sus directivos, los trabajadores no son evaluados respecto a sus funciones y es así como surge un quiebre en reconocer la calidad del servicio que se está brindando a sus usuarios sea el más óptimo. Al igual que la mejora continua, la calidad total es un enfoque progresivo para lograr la excelencia en la calidad del servicio. Sin dejar de perder de vista, otros aspectos que muestran serios problemas en esta investigación. Será una tarea pendiente para el I.S.T.P. Bitec cuidar a sus equipos, motivándolos para que con energía concreten las tareas asignadas con éxito.

**d) Variable: cultura organizacional.**

Finalmente, tras el resultado de las tres dimensiones: simbólica, instrumental y estabilizadora de la cultura organizacional, fue calificada de nivel bajo por los trabajadores del Instituto Superior Técnico Pedagógico Bitec. Eso nos lleva a plantearnos que, la organización tiene asuntos internos que resolver en sus tres dimensiones: siendo la dimensión simbólica en sus componentes: valores, componentes y objetivos. En la dimensión Instrumental en sus componentes: excelencia, orientación a resultados y equipo e innovación. Por último, su dimensión estabilizadora en sus componentes: mejoras en la institución, motivación de personal y clima laboral. Refleja que los trabajadores se encuentran en una Institución donde hay problemas internos que no generan vínculo y/o cierto grado de pertenencia. Lo cual, a partir de estos resultados, el directorio y líderes deberán tomar acciones para canalizar, en principio, la percepción y opinión de sus trabajadores, no solo con datos, sino que con acciones de mejora a fin de hacerles vivir una mejor experiencia con la organización.

Como se sabe, esta investigación planteó un objetivo general que, fue determinar la cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del Instituto Superior Técnico Pedagógico Bitec de Chimbote en el año 2022, siendo los efectos de una gestión deficiente de la cultura organizacional, por lo que los trabajadores encuestados valoraron la cultura organizacional con un 81% manifestó que es de nivel bajo, ya que las dimensiones de la misma obtuvieron resultados similares, mientras que el 16% manifestó que esta es medio, y solamente el 3% calificó como alto el nivel de dicho fenómeno de estudio (Tabla y Figura 06).

Es imprescindible que se concrete un cambio cultural apoyado en un proceso de implementación de las políticas de empresa del I.ST.P. Bitec. Hoy en día, alcanzar una “cultura de colaboración” le otorga a la organización, ventajas competitivas. Asimismo, es necesario que los líderes o el directorio se comprometa a alinear o reformular las estructuras, procesos e implementar incentivos para lograr el cambio basado en el bienestar laboral del equipo humano. Por ello, coincidimos con Orellana (2022) quien señala que la cultura organizacional es la personalidad organizacional que caracteriza cómo es y se comporta una organización. Sin perder de vista y priorizar, la internalización de la misión, visión y valores.

En este punto, no existe una fórmula efectiva para una cultura exitosa, pero si las herramientas para escuchar y mejorar, por eso, en principio existen etapas cronológicas que enfatizan la necesidad de construir una base o raíces sólidas desde las cuales se deben considerar antes de iniciar cualquier plan o estrategia. Esta idea es de Ritter (2008) con quién coincidimos, divide la cultura en cuatro funciones: En principio, la identificación es un valor que se logra con los valores, misión y objetivos de la organización. Es decir, se genera el sentido de pertenencia y reconocimiento en el imaginario de los trabajadores; acto seguido, la integración que se manifiesta con los consensos de los supuestos básicos y cuestiones fundamentales para el trabajador; posteriormente, la coordinación cuya función permite la autonomía de acción y decisión que desarrolla el trabajador, ello basado en la convicción y compromiso con la organización; por último, la motivación cuya factor se basa en los motivos que posee el trabajador para que el trabajo le haga feliz, y aumenta su productividad.

**CAPITULO V.**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

1. La cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022, posee un nivel bajo, porque no promueven en sus colaboradores la internalización de los valores, costumbres y objetivos. Así, tampoco que establezcan metas institucionales periódicamente, y menos que fomenten el cumplimiento de los mismos, que permitan fortalecer el nivel de pertenencia con el Instituto. Asimismo, la Institución mantiene un manejo de comunicación vertical de directivos a trabajadores.
2. La cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec, tiene un nivel bajo debido a la inexistencia de una excelente comunicación entre todos los trabajadores, además, no perciben que los directivos los orientan de manera eficiente y menos sobre el trabajo que realizan los integrantes de los equipos conformados. Es decir, tiene un nivel bajo en la promoción de proyectos de innovación pedagógica y la falta de ejecución de actividades de innovación en beneficio de la Institución y estudiantes.
3. Respecto a la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec, se concluyó que existe un nivel bajo porque, debido a la descoordinación entre jefes y trabajadores para establecer mejoras en la institución, no se les permite trabajar con autonomía, asimismo no hay integración laboral y se sienten desmotivados, por tanto, perciben un mal clima laboral, lo cual les genera desanimo para cumplir con sus funciones, produciendo bajos resultados.
4. El nivel de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior Técnico Pedagógico Bitec en sus dimensiones: Simbólica, Instrumental y

Estabilizadora, es débil porque las dimensiones obtuvieron un nivel bajo, debido a que los directivos no promueven, los valores, costumbres y objetivos institucionales con sus trabajadores; además, no se motiva la excelencia, la falta de orientación a resultados y equipo, y carece de promoción de innovación. Finalmente, no promueve mejoras en la institución, también motivación personal inexistente y un bajo nivel de clima laboral afectando así a sus trabajadores, por ende, a todo miembro de la Institución de manera directa o indirecta.

## **5.2. Recomendaciones**

Después de concluir, brindaremos algunas sugerencias a los directivos del Instituto Superior Técnico Pedagógico Bitec de Chimbote:

- Se recomienda a todos los directivos de las Instituciones Superiores Técnico Privadas, tomar en cuenta estas investigaciones de cultura organizacional, ya que tales resultados permitirán evaluar e implementar nuevas estrategias para mejorar en la gestión de sus instituciones a cargo.
- A los comunicadores tomar interés en mejorar la comunicación interna de las empresas, es un rubro poco trabajado en la comunidad, ya que muchas veces omiten estas investigaciones que servirían para mejorar su calidad educativa y/o producción.
- Los futuros investigadores deben estudiar respecto a temas de cultura organizacional, con la finalidad de aportar en la mejora de la gestión de las instituciones de Nivel Superior.
- Se recomienda al administrador del ISTP Bitec tomar en cuenta estos resultados del estudio. Para poder tomar decisiones puntuales al momento de gestionar, puesto que los resultados califican como baja a la cultura organizacional dado por sus trabajadores reflejan los problemas organizativos que debe resolver en el menor tiempo posible, para ir en crecimiento y posicionamiento institucional, en principio hacia su público interno.



### **5.3. Limitaciones de la investigación**

– *Temporales*

Debido al contexto post pandemia de la COVID – 19 no se pudo agilizar con la investigación, a ello se suma el tiempo limitado por las labores particulares de los investigadores.

– *Académicas*

Para la investigación, se tuvo que recurrir a diversas fuentes de información, muchas de ella eran libros, investigaciones y artículos que se liberaban mediante paga; en otros casos no existía estudios locales donde se precise sobre las dimensiones de la Cultura Organizacional que veníamos planteando en los objetivos.

– *Económicas*

No existen fondos concursables a nivel local, ni a nivel interuniversitario, puesto que todos los gastos fueron asumidos por los investigadores.

# **VI. Referencias Bibliográficas y virtuales**

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Castellanos, M. (2017). *Administración de personal. Red Tercer Milenio*. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla. Recuperado de:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Arcos, F. (2018). *Satisfacción estudiantil en las Instituciones Educativas del distrito de Sapallanga, Huancayo 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/32908>
- Baquerizo Morales, Mónica C. (2021). *Cultura organizacional y gestión de la calidad del servicio en la Unidad Educativa “Ati II Pillahuaso” Guayaquil, Ecuador, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56633>
- Banco Mundial (2018). *La diferencia entre empresas que despegan o naufragan*.  
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/03/27/productividad-la-diferencia-entre-empresas-que-despegan-o-naufragan>
- Barrionuevo A. & Hyldebre R. (2022). *La cultura organizacional en la eficiencia del trabajo remoto del sector Consultoría de Recursos Humanos en Lima Metropolitana, 2021* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de  
[:http://hdl.handle.net/10757/659389](http://hdl.handle.net/10757/659389)

Bernal, E. (2017). *Organizational culture based on human talent management in SMEs in Zacatecas*. *Gestión joven*, núm. 16-2017, pp. 109-126. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA). Universidad Autónoma de Zacatecas. Recuperado de:  
[http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_16/8.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_16/8.pdf)

Benites, S. y Villanueva, L. (2015). *RETROCEDER INVESTIGANDO NUNCA, RENDIRSE CON LA TESIS JAMÁS*. Metodología de la investigación en Comunicación Social. Lima. Fondo editorial Cultura Peruana.

Capriotti, P. (1998). *Comunicación Interna*. *Revista C&D Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.  
[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Capriotti, P.. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. (4ª ed.). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas de Málaga.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2 ed. McGRAW-HILL. MX.

Da Silva, D. (8 de julio del 2021). *Cultura de Servicio al Cliente: 5 tips para mejorar hoy*.  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/cultura-servicio-al-cliente/>

Educación Corporativa (s.f.). *La cultura Organizacional*. EBC.

<https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/articulos/la-cultura-organizacional.php>

Estrada J., Juan, M. (2011). *Las organizaciones de educación superior y la importancia de su proyección social en el ámbito de sus áreas de influencia*. Medellín, Colombia:

Fundación Universitaria María Cano. <http://www.fumc.edu.co>

García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*, vol. 18, núm. 3, pp. 381-398, Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín.

Gómez, C., Rodríguez, J. (2015). *Teorías de la Cultura Organizacional*. Versión revisada el 2013. IDPM, Universidad de Manchester, Reino Unido.

[http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-](http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf)

[content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf](http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf)

Guzmán, R. y Cribillero, K. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los clientes internos de la empresa Entel Perú SA, Chimbote 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/65966>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. edición. México: McGraw-Hill / Internacional Interamericana Editores, S.A.

Hernández, Nieto., R., A. (2002). *Contributions to Statistical Analysis*. Mérida, Venezuela:  
Universidad de Los Andes.

López, E. (13 de febrero del 2018). *Cultura de efectividad, básica en estrategia laboral*.

<https://elempleado.mx/management-mrkt/cultura-efectividad-basica-estrategia-laboral#:~:text=Detalla%20que%2C%20cuando%20este%20tipo,son%20aptos%20para%20la%20compa%C3%B1a%20C3%ADa>

Marcos, L. (27 de febrero del 2012). *La Cultura Organizacional*. EOI. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Mendoza, V. (23 de febrero del 2018). *La clave para lograr objetivos de las empresas es*.  
<https://www.forbes.com.mx/en-la-efectividad-el-secreto-para-lograr-objetivos/>

Núñez Mau, B. (2019). *La cultura organizacional y su relación con el cambio organizacional en el Instituto Superior Bitec 2016*. [Tesis de Pregrado, Universidad San Pedro]  
<https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04>

Orellana, P. (2022). *Cultura Organizacional*. Ecomipedia, haciendo fácil la economía.  
<https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>

Pomavilla, T. & Villa, J (2021). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca*, periodo 2019 (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador.

Ramos Reyes, W. & Paredes Sandoval, M. & Terán Andrade, P. & Lema Lliguicota, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones Grupo Compás. Recuperado de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

Resolución Viceministerial N° 103-2022-MINEDU. Condiciones Básicas de Calidad para los Institutos de Educación Superior y las Escuelas de Educación Superior Tecnológica (18 agosto de 2022). <https://www.gob.pe/es/1/3359651>

Ritter, M. (2008). *La cultura organizacional: gestión y comunicación* Editorial La Crujía.

Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. 752. Pearson Educación, México.

Romero Rojas, Y. (2017). *Cultura organizacional y compromiso organizacional en operarios de una empresa avícola en Huarmey, 2017*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/3369>

- Ruiz, Y. B., y Naranjo, J. C. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307
- Marín, A y García, P. y Llano, S. (2013). *Sociología de las organizaciones: influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. España. Editorial Fragua.
- Monroy, B. (2019) *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal del Colegio Particular San José Obrero de Chimbote 2019* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40991>
- Montero, S. (2018). *Diagnóstico De La Cultura Organizacional y su Relacion con el Desempeño Laboral en la Empresa Quintero Leather S.A.S. La Salle*. Recuperado de: [http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28296/81151208\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28296/81151208_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Unir (20 de julio del 2021). *¿Qué es el clima laboral u organizacional y cómo fomentarlo?* La Universidad en Internet. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/clima-laboral-organizacional/>
- Valverde L., A., Vargas K., T. y Fernández L., O. (2015). *Validación de un instrumento para conocer el nivel de satisfacción de pacientes rehabilitados con prótesis removible*. Odovtos –International. <https://hdl.handle.net/10669/21354>



Vásquez Delgado, J. (2020). *Cultura organizacional y su influencia en la rentabilidad de la empresa Abali Contratistas S.A.C, Chiclayo 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipan]. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7051>

Velázquez, Z., del Toro Prada, J., y García, I.. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didáctica y Educación*, IX (6), 191-208.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7259582.pdf>

Vergara Fregoso, M. (2016). *La práctica docente. Un estudio desde los significados (Teaching practice. A study from the meanings)*. [Archivo PDF].  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8931/2ABITOCONCEPTUAL1.p>

## **VII. ANEXOS**

## ANEXO: 1: Resultados del instrumento por ítems

### Ítem 1:

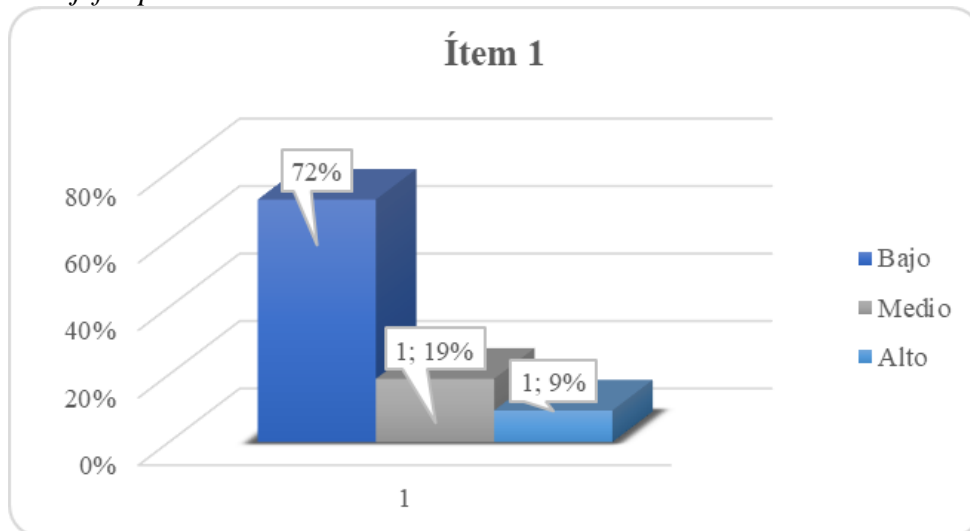
**Tabla 10.** *Los jefes permiten un alto nivel de iniciativa*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
<b>Bajo</b>	23	72%
<b>Medio</b>	6	19%
<b>Alto</b>	3	9%
<b>Total</b>	32	100%

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.*

**Figura 10**

*Los jefes permiten un alto nivel de iniciativa*



*Fuente: Tabla 10*

### **Interpretación:**

En la tabla y figura 10 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 1 sobre: *Los jefes permiten un alto nivel de iniciativa*; refleja que el 72% de los encuestados le dan una valoración de nivel bajo, mientras que, solamente el 19% de los encuestados piensa que es medio; finalmente, el 9% indica que es alto. Un estado que, en el contexto organizacional prueba que los jefes o directivos no promueven un alto nivel de iniciativa de los trabajadores.

## Ítem 2:

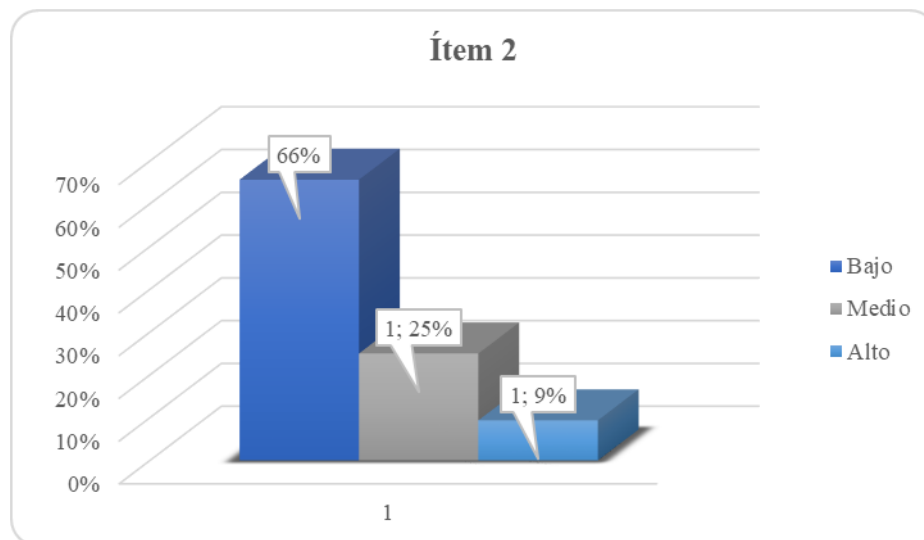
**Tabla 11.** *Los directivos promueven la participación activa de todo el personal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	21	66%
Medio	8	25%
Alto	3	9%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 11**

*Los directivos promueven la participación activa de todo el personal*



Fuente: Tabla 11

### Interpretación:

En la tabla y figura 11 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 2 sobre: *Los directivos promueven la participación activa de todo el personal*; el 66% de los encuestados consideran que es de nivel bajo, mientras que, el 25% de los encuestados indican que tiene un nivel medio, finalmente, el 9% muestra un nivel de valoración alto. Lo que demuestra que no se promueve el involucramiento a los procedimientos, decisiones, mejoras, riesgo laboral, salud y otros temas que aumentan la autonomía e independencia del trabajador en sus labores.

### Ítem 3:

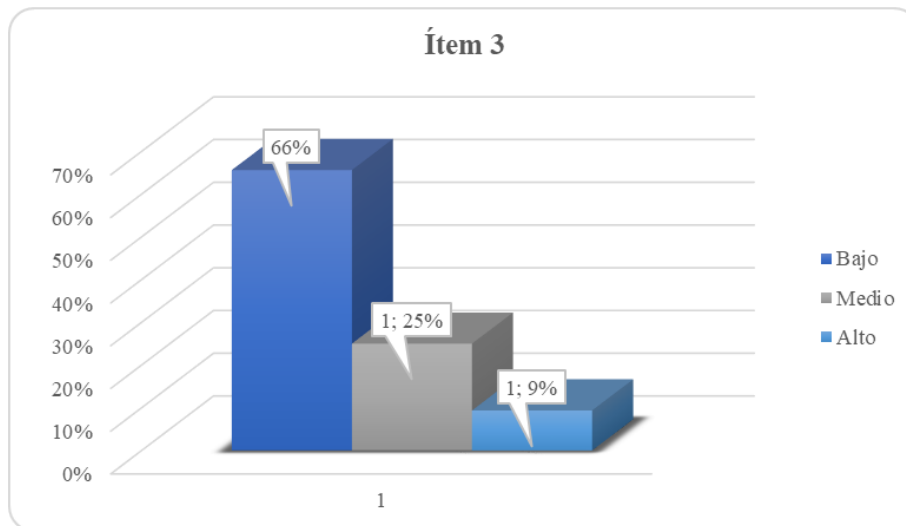
**Tabla 12.** *Difusión periódica de los objetivos y las responsabilidades de cada trabajador.*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	21	66%
Medio	8	25%
Alto	3	9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 12**

*Difusión periódica de los objetivos y las responsabilidades de cada trabajador*



Fuente: Tabla 12

### Interpretación:

En la tabla y figura 12 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 3 sobre: *Difusión periódica de los objetivos y las responsabilidades de cada trabajador*; el 66% piensan que es de nivel bajo, mientras que el 25% de los encuestados indica que es medio, finalmente, el 9% muestra un nivel de valoración alta. Lo que demuestra que no le dan importancia a la difusión y capacitación periódica que coadyuve a instaurar una cultura de cumplimiento y compromiso institucional.

#### Ítem 4:

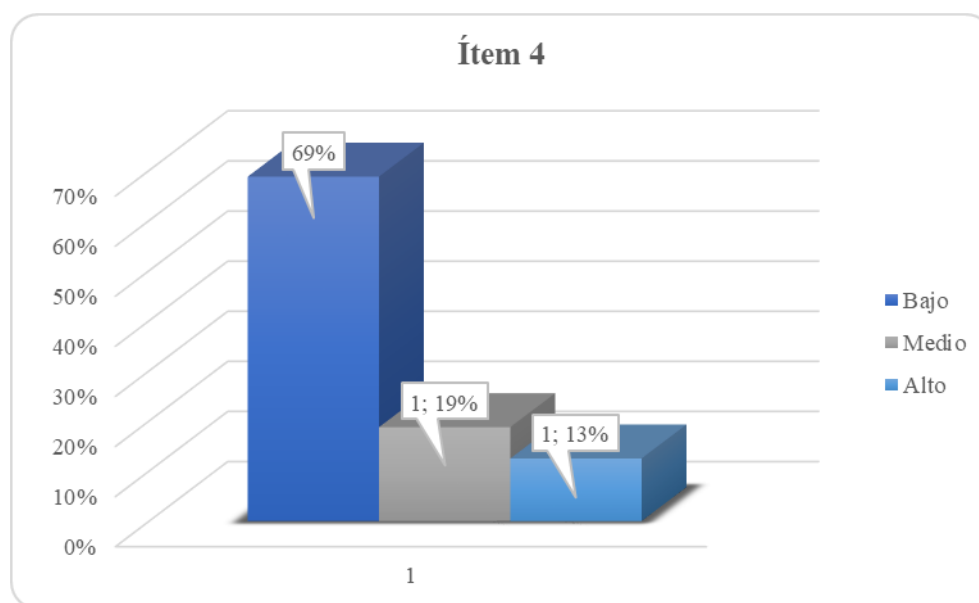
**Tabla 13.** *Coordinación entre directivos y jefes sobre las labores del personal*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	22	69%
Medio	6	19%
Alto	4	13%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 13**

*Coordinación entre directivos y jefes sobre las labores del personal*



Fuente: Tabla 13

#### **Interpretación:**

En la tabla y figura 13 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 4 sobre: *Coordinación entre directivos y jefes sobre las labores del personal*; el 69% de los encuestados le dan una valoración de nivel bajo, mientras que el 19% de ellos indican que tiene un nivel medio, finalmente, que el 13% nivel alto. Lo que expone a una organización sin una cultura preventiva, sin planificación y coordinación para detectar problemas a tiempo y resolverlos con una comunicación consensuada, consciente y compartida.

### Ítem 5:

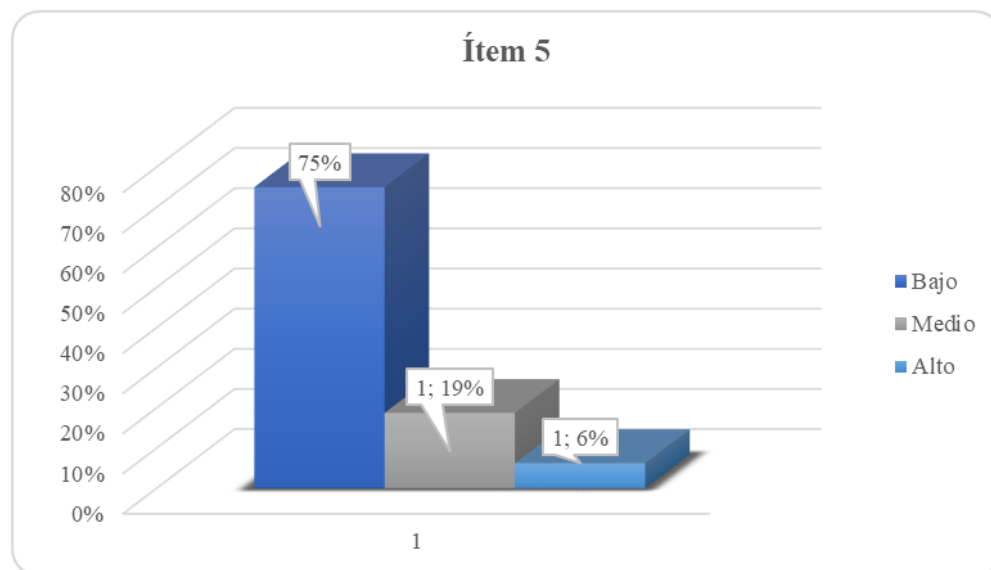
**Tabla 14.** *Los directivos y trabajadores establecen los objetivos institucionales.*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	24	75%
Medio	6	19%
Alto	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 14**

*Los directivos y trabajadores establecen los objetivos institucionales*



Fuente: Tabla 14

### Interpretación:

En la tabla y figura 14 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 5 sobre: Los directivos y trabajadores establecen los objetivos institucionales; el 75% de los encuestados indican que es de nivel bajo, mientras que el 19% piensan que es de nivel medio, finalmente, el 6% muestra un nivel de valoración alta. En base a ello, el liderazgo no establece un modelo de mejora en la organización, además no influye, no tiene enfoque al trabajo en equipo y menos propósito de trabajar con energía los objetivos organizacionales.

### Ítem 6:

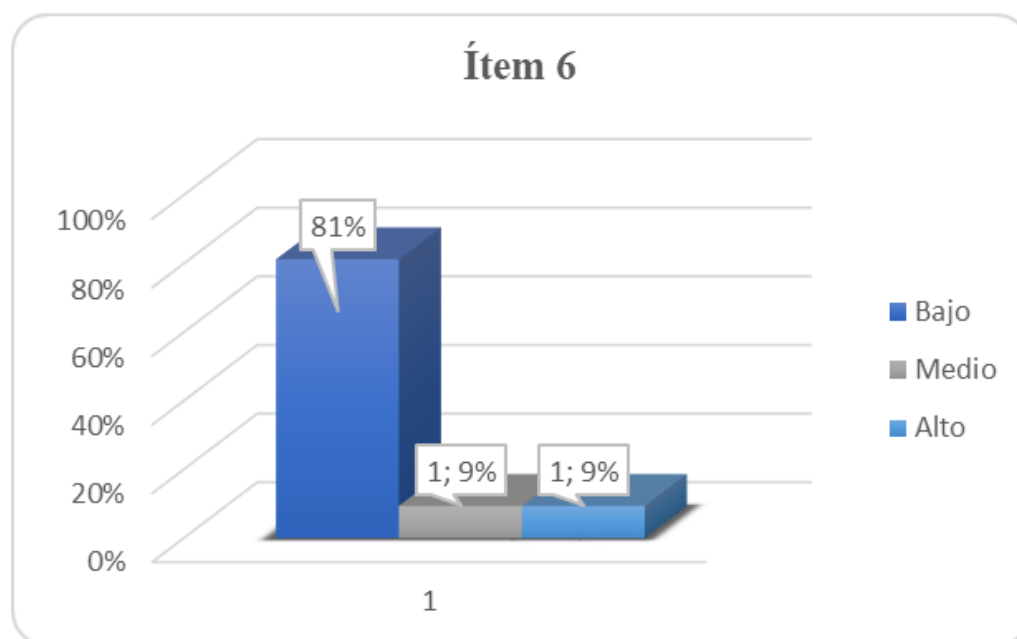
**Tabla 15.** *Los directivos fomentan el cumplimiento de los objetivos institucionales*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	81%
Medio	3	9%
Alto	3	9%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 15**

*Los directivos fomentan el cumplimiento de los objetivos institucionales*



Fuente: Tabla 15

### Interpretación:

En la tabla y figura 15 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 6 sobre: *Los directivos fomentan el cumplimiento de los objetivos institucionales*; el 81% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 9% un nivel medio, finalmente, el 9% indica que es alto. En base a los resultados, el liderazgo de los directivos es ineficiente pues, además de no canalizar las ideas de los trabajadores, tampoco fomenta el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



### Ítem 7:

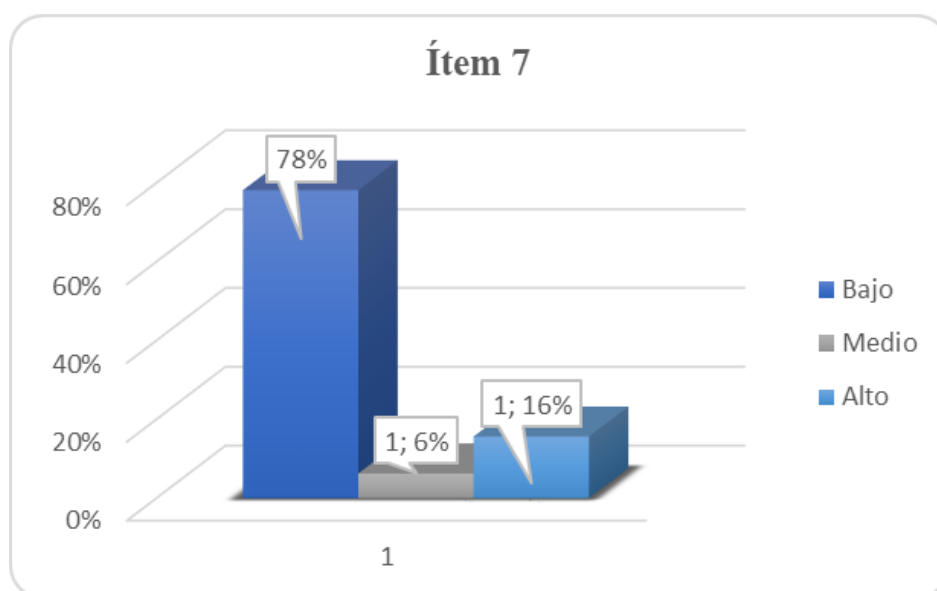
**Tabla 16.** *Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	25	78%
Medio	2	6%
Alto	5	16%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 16.**

*Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución*



Fuente: Tabla 16

### Interpretación:

En la tabla y figura 16 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 7 sobre: *Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución*; el 78% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 6% piensa que es de nivel medio, finalmente, el 16% de ellos dice que es de nivel alto. En base a ello, es prioritario modelar una buena comunicación que asegure una cultura saludable, pero hay que otorgarles herramientas de comunicación interna basado en el respeto e integración.

### Ítem 8:

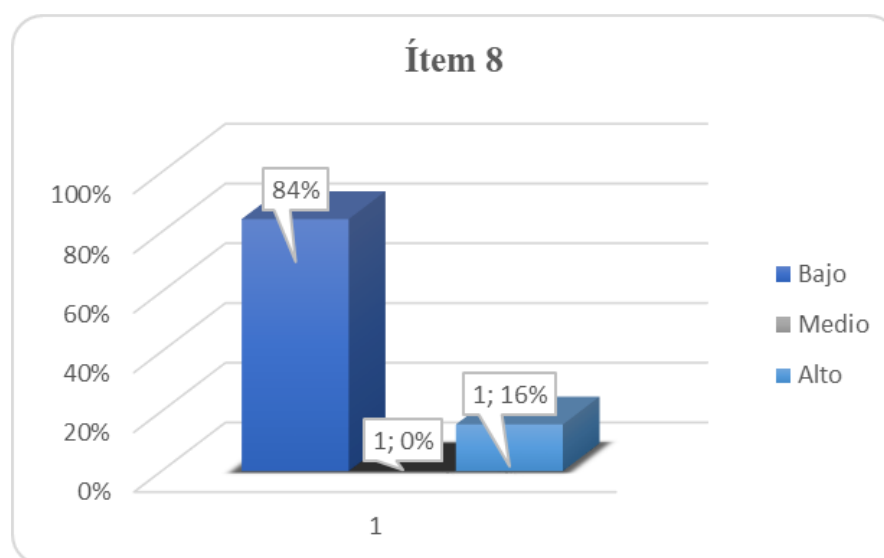
**Tabla 17.** *En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios de manera eficiente*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Baja	27	84%
Medio	0	0%
Alto	5	16%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 17.**

*En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios de manera eficiente*



Fuente: Tabla 17

### Interpretación:

En la tabla y figura 17 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 8 sobre: *En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios de manera eficiente*; el 84% de los encuestados le dan una valoración baja, a diferencia, el 16% piensan que tiene un nivel de valoración alta. En plena era digital, la organización no orienta sus procedimientos hacia la solución de reclamos a fin de generar comunidad. El reclamo visto como una oportunidad para gestionar mejoras en el servicio.

### Ítem 9:

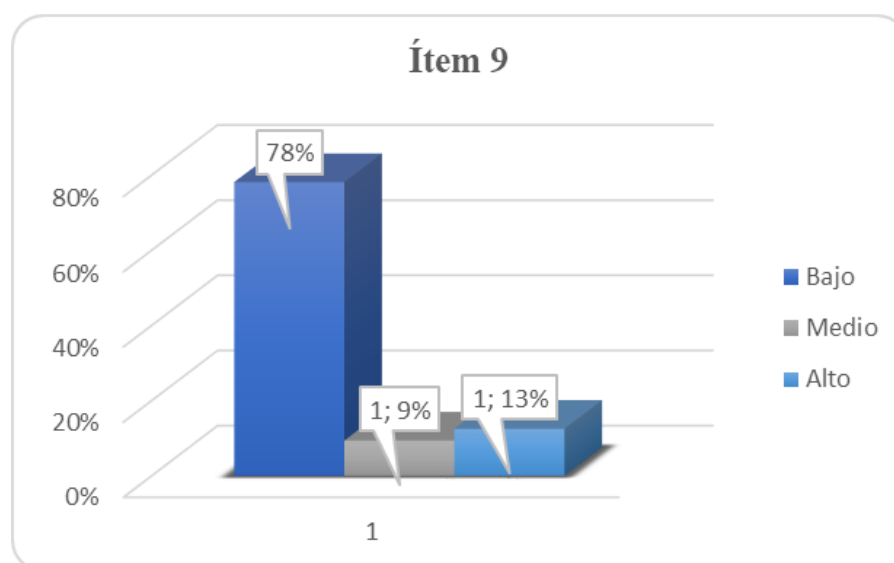
**Tabla 18.** *El personal directivo orienta a los trabajadores para lograr los resultados esperados*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Baja	25	78%
Medio	3	9%
Alto	4	13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 18.**

*El personal directivo orienta a los trabajadores para lograr los resultados esperados*



Fuente: Tabla 18

### Interpretación:

En la tabla y figura 18 observamos que la percepción de trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 9 sobre: *El personal directivo orienta a los trabajadores para lograr los resultados esperados*; el 78% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que, el 9% de ellos indica que es medio, finalmente, solo el 13% tienen una valoración alta. Sobre la base de esto, no hay una cultura orientada a los resultados con la finalidad de alcanzar la eficiencia y optimización en los procedimientos del servicio.

### Ítem 10:

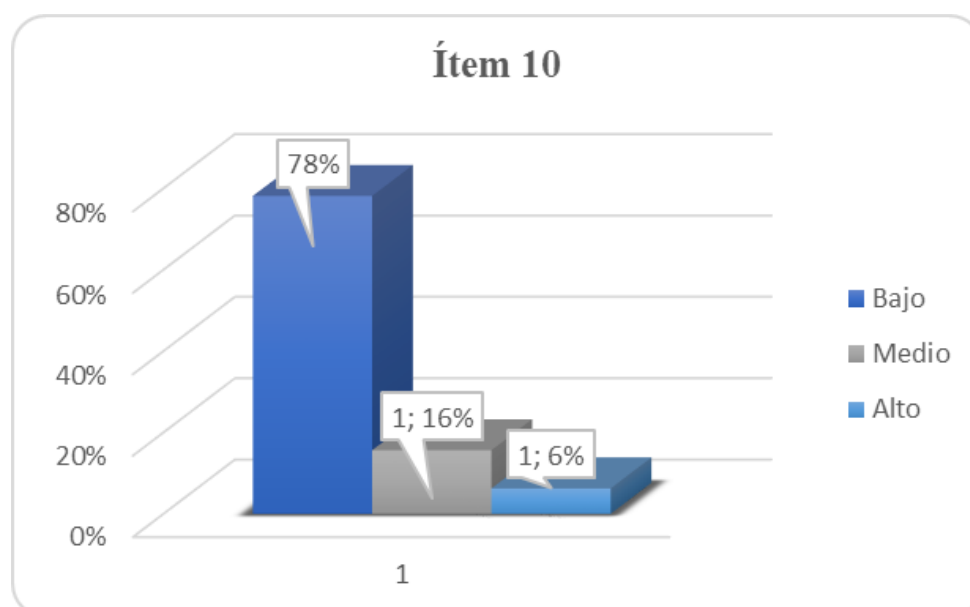
**Tabla 19.** *Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos en la institución*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	25	78%
Medio	5	16%
Alto	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

### Figura 19

*Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos en la institución*



Fuente: Tabla 19

### Interpretación:

En la tabla y figura 19 observamos que la percepción de trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 10 sobre: *Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos en la institución*; el 78% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 16% indican que es de nivel medio, finalmente, el 6% indica que es alta. Sobre este escenario, hay un nulo trabajo de engagement laboral y una desorientación respecto al trabajo, el mismo que genera desacierto, dudas y anula la posibilidad de competitividad entre los trabajadores; el camino de aumento de productividad laboral.

### Ítem 11:

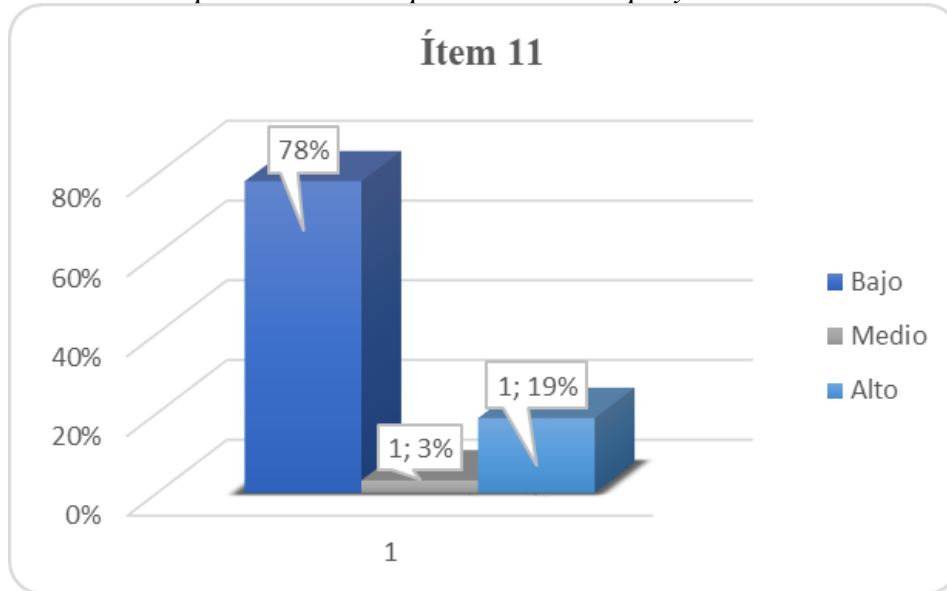
**Tabla 20.** *Los directivos promueven la implementación de proyectos de innovación pedagógica*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	25	78%
Medio	1	3%
Alto	6	19%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

### Figura 20

*Los directivos promueven la implementación de proyectos de innovación pedagógica*



Fuente: Tabla 20

### Interpretación:

En la tabla y figura 20 observamos que la percepción de trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 11 sobre: *Los directivos promueven la implementación de proyectos de innovación pedagógica*; el 78% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 3% indican que es de nivel medio, finalmente, el 19% señala que es alta. Esta situación demuestra que los gerentes no alientan a los equipos a actualizar procedimientos, proyectos a implementar, mejoras, etc. La baja promoción de la cultura innovadora es una reducción de la estrategia de apalancamiento y la creación de ventajas competitivas sobre otras organizaciones.

### Ítem 12:

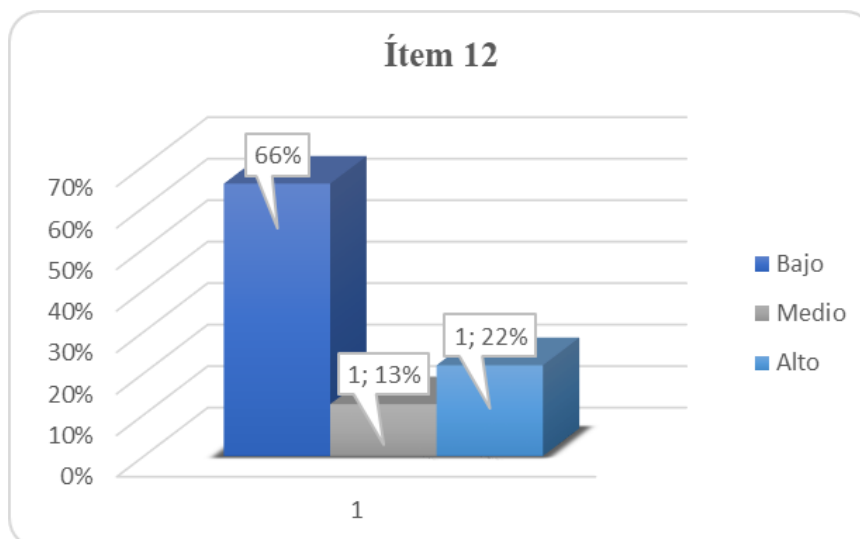
**Tabla 21.** *Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación directa de sus estudiantes.*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	21	66%
Medio	4	13%
Alto	7	22%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 21.**

Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación directa de sus estudiantes.



Fuente: Tabla 21

### Interpretación:

En la tabla y figura 21 observamos que la percepción de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 12 sobre: *Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación directa de sus estudiantes*; el 66% de los encuestados indica que tiene un nivel bajo, mientras que el 13% indican que es medio, finalmente, que el 22% muestra un nivel de valoración alto. Por tanto, existe poca participación de los docentes en proyectos de innovación y por otro lado la baja aceptación de propuestas presentadas por los estudiantes, ya que se busca que ellos implementen proyectos innovadores o de compromiso social que pueden convertirse en un atractivo para elevar la reputación de la organización.

### Ítem 13:

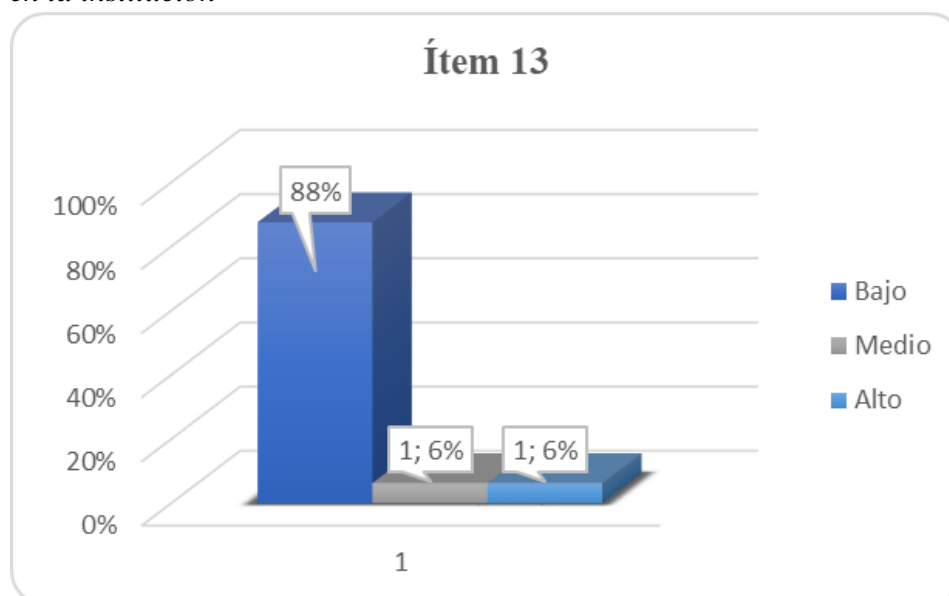
**Tabla 22.** *Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	28	88%
Medio	2	6%
Alto	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

### Figura 22.

*Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución*



Fuente: Tabla 22

### Interpretación:

En la tabla y figura 22 observamos que la percepción de los trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 13 sobre: *Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución*; resaltando que 88% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 6% indican que es nivel medio, finalmente, que el 6% piensa que es alta. En base a las cifras, hay un nivel bajo de cultura organizativa por falta de planificación y desinterés de hacer partícipe al trabajador en la ejecución y control de los planes organizacionales; es decir la integración en los procesos que prepara al trabajador para proponer mejoras para la organización.

### Ítem 14:

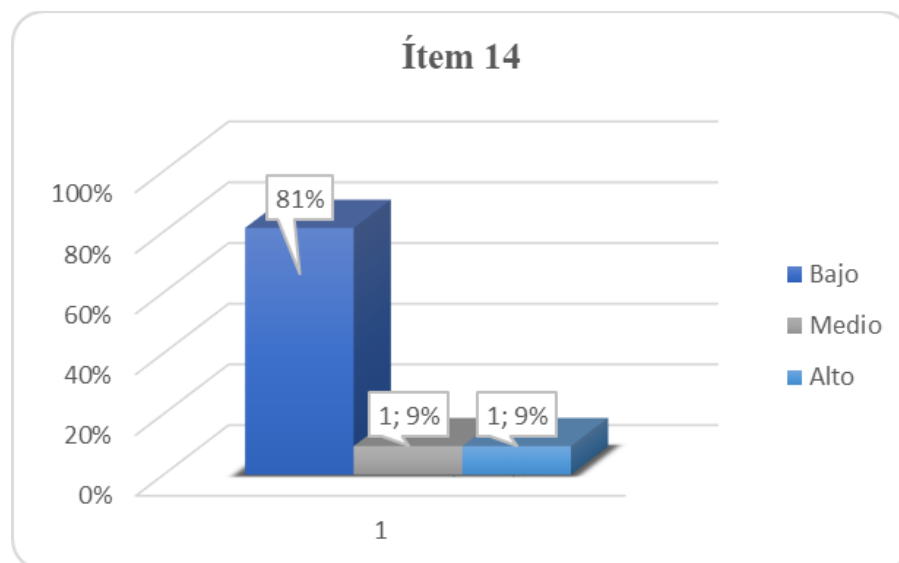
**Tabla 23.** Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a cargo para mejorar las condiciones de trabajo.

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	81%
Medio	3	9%
Alto	3	9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

### Figura 23.

Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a cargo para mejorar las condiciones de trabajo.



Fuente: Tabla 23

### Interpretación:

En la tabla y figura 23 observamos que la percepción de los trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 14 sobre: *Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a cargo para mejorar las condiciones de trabajo*; el 88% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 6% indican que es de nivel medio, de igual manera 6% con los que piensan que es de nivel alto. La organización no posee un estilo de dirección participativa no valoran las ideas, no escuchan ni buscan las opiniones del trabajador, por tanto, hay una cultura sin consenso, de desacuerdo y arbitrario.



### Ítem 15:

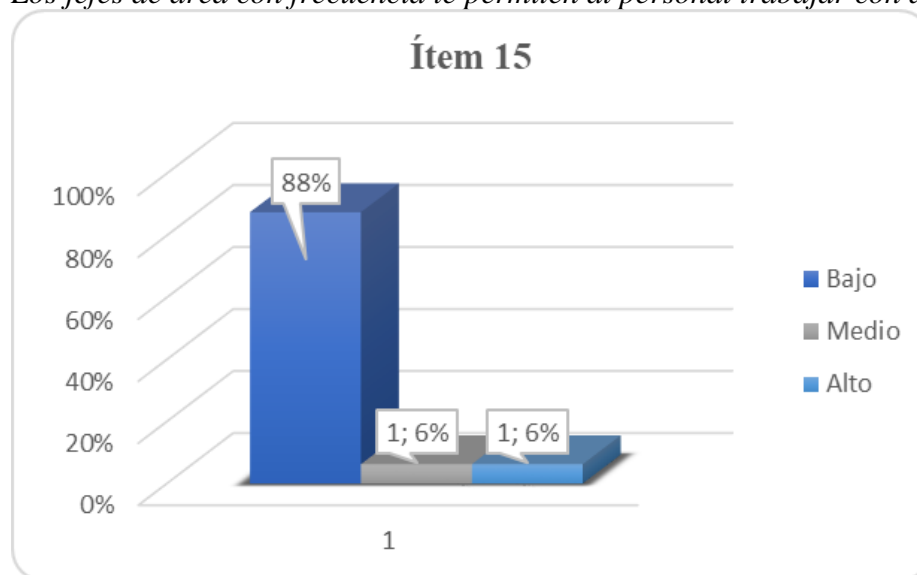
**Tabla 24.** *Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía.*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	28	88%
Medio	2	6%
Alto	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 24.**

*Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía*



Fuente: Tabla 24

### Interpretación:

En la tabla y figura 24 observamos que la percepción de los trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 15 sobre: *Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía*; el 88% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 88% indican que hay un nivel medio, de igual manera el 6% muestra un nivel de valoración alta. Según los resultados, la coordinación de acciones con los trabajadores es nula, por tanto, la rutina de inflexibilidad no les da la posibilidad de intercambiar ideas, generar ideas de mejora, tomar decisiones menos de trabajar con autonomía.

### Ítem 16:

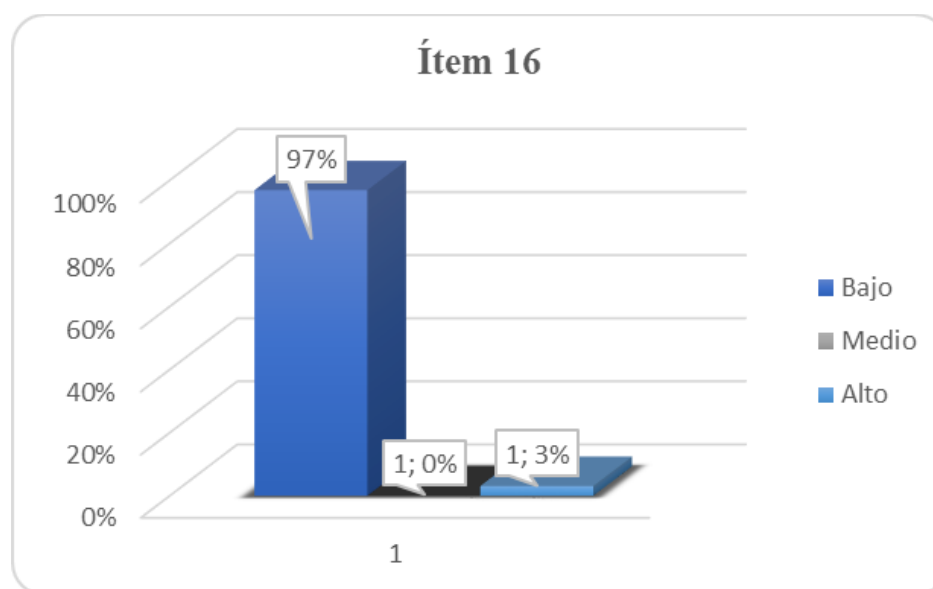
**Tabla 25.** *Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo para la toma de decisiones institucionales*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	31	97%
Medio	0	0%
Alto	1	3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 25.**

Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo para la toma de decisiones institucionales



Fuente: Tabla 25

### Interpretación:

En la tabla y figura 25 observamos que la percepción de los trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 16 sobre: *Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo para la toma de decisiones institucionales*; el 97% de los encuestados le dan una valoración totalmente baja, solo el 3% indica que es alta. Lo que expone que hay un nivel bajo de integración interna con las decisiones que toman los jefes o los directivos.

### Ítem 17:

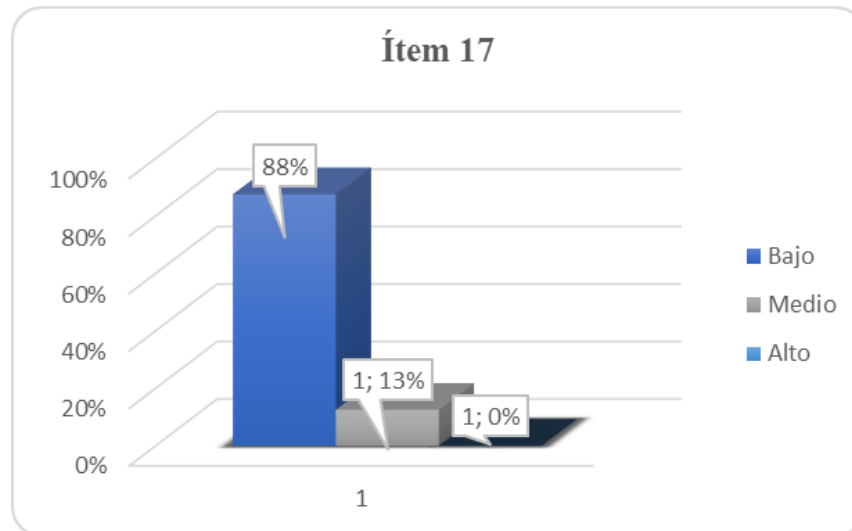
**Tabla 26.** *Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	28	88%
Medio	4	13%
Alto	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 26.**

Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo



Fuente: Tabla 26

### Interpretación:

En la tabla y figura 26 observamos que la percepción de los trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 17 sobre: *Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo*; el 83% de los encuestados le dan una valoración baja, y solo el 13% indican que hay un nivel medio. Una situación que revela bajos niveles de condiciones de trabajo experimentados por los trabajadores debido a múltiples factores internos y externos, estructura rígida, direcciones no dinámicas, falta de apoyo, conflictos internos, salario, reconocimiento, clima, entre otros, tienen directa influencia en la motivación del personal y por ende la productividad.

**Ítem 18:**

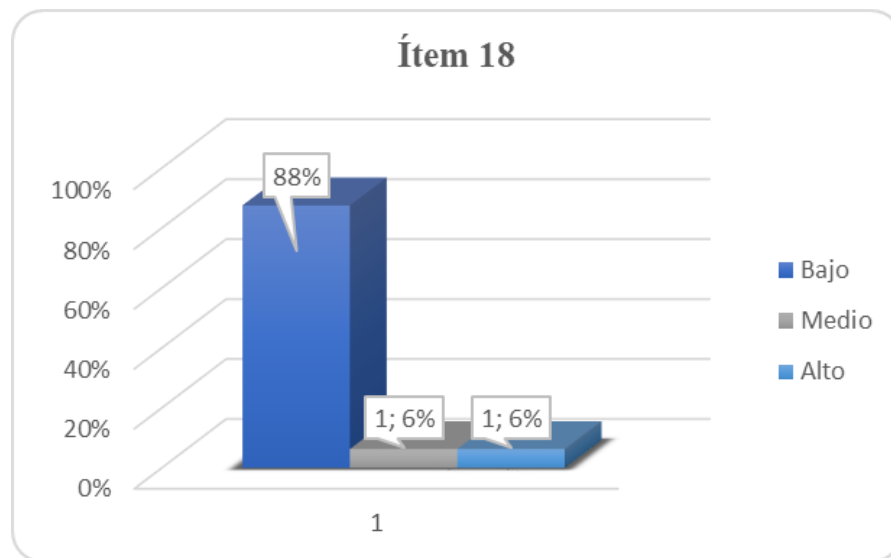
**Tabla 27.** *En la institución percibe un clima laboral favorable*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	28	88%
Medio	2	6%
Alto	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 27.**

*En la institución percibe un clima laboral favorable*



Fuente: Tabla 27

**Interpretación:**

En la tabla y figura 27 observamos que la percepción de los trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 18 sobre: *En la institución percibe un clima laboral favorable*; resaltando que 83% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 88% indican que hay un nivel medio 6%, de igual manera el 6% muestra un nivel de valoración alta. A partir de ello, se crea una comprensión del bajo nivel del clima laboral, que es provocado por factores relacionados con la gestión, prácticas diarias, aspectos financieros, relaciones humanas, que inciden directamente en el normal desarrollo de la actividad de la organización, provocando el estancamiento o paralizaciones de actividades

### Ítem 19:

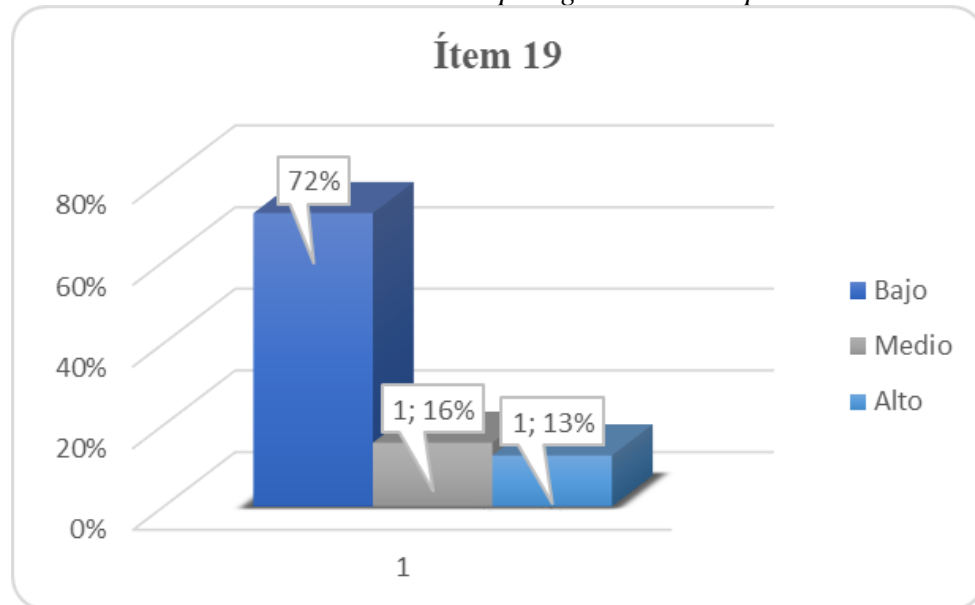
**Tabla 28.** *Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal.*

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	23	72%
Medio	5	16%
Alto	4	13%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

**Figura 28.**

*Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal.*



Fuente: Tabla 28

### Interpretación:

En la tabla y figura 28 observamos que la percepción trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 19 sobre: *Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal*; el 72% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 16% indican que hay un nivel medio, finalmente, 13%, muestra un nivel de valoración alta. Lo que muestra que para el bienestar del trabajador es indispensable que la dirección tenga un trato de igualdad de oportunidades, justicia laboral y equidad de género, es decir enfocarse en el talento sin estereotipos o preferencias.

### Ítem 20:

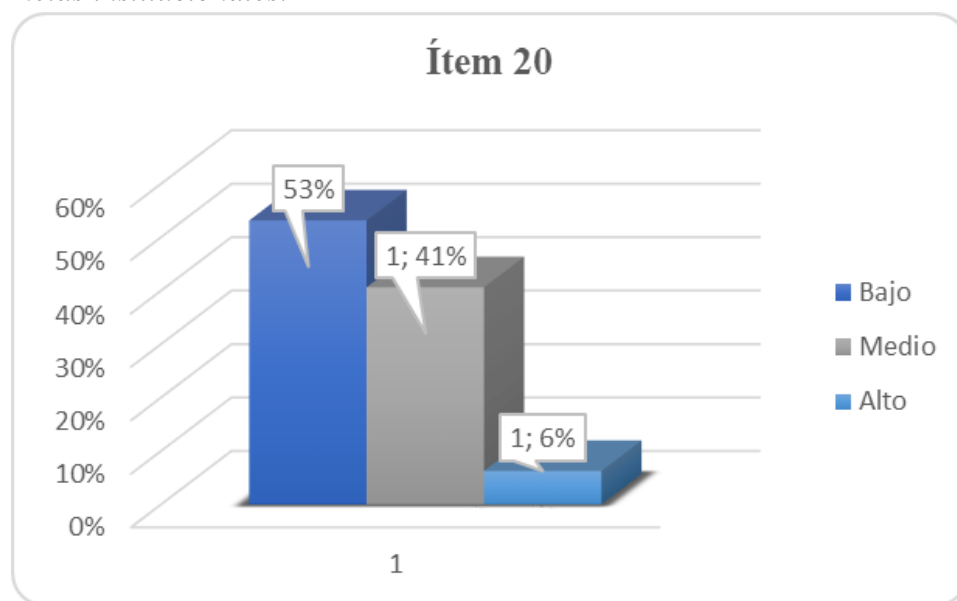
**Tabla 29.** En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las metas institucionales.

Nivel	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	17	53%
Medio	13	41%
Alto	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de Bitec.

### Figura 29.

En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las metas institucionales.



Fuente: Tabla 29

### Interpretación:

En la tabla y figura 29 observamos que la percepción de los trabajadores de Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC respecto al ítem 20 sobre: En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las metas institucionales; el 53% de los encuestados le dan una valoración baja, mientras que el 41% indican que hay un nivel medio, el 6% muestra un nivel de valoración alta. Esto sugiere que persisten percepciones de desigualdad en el tipo de contrato en relación con las responsabilidades laborales, lo que puede indicar una falta de oportunidades de crecimiento y, por lo tanto, insatisfacción.

**ANEXO: 2** Matriz de consistencia: la cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, Chimbote, 2022.

<u>PROBLEMA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>HIPÓTESIS</u>	<u>VARIABLES Y DIMENSIONES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTP Bitec de Chimbote en el año 2022?</p> <p><b><u>ESPECÍFICOS</u></b></p> <p><b>Pe1:</b> ¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022?</p> <p><b>Pe2:</b> ¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022?</p> <p><b>Pe3:</b> ¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022?</p>	<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>Determinar la cultura organizacional en los trabajadores en sus dimensiones: Simbólica, instrumental y estabilizadora del ISTP Bitec de Chimbote en el año 2022.</p> <p><b><u>ESPECÍFICOS</u></b></p> <p><b>Oe1:</b> Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión simbólica de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.</p> <p><b>Oe2:</b> Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión instrumental de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.</p> <p><b>Oe3:</b> Identificar el nivel de la cultura organizacional en la dimensión estabilizadora de los trabajadores del Instituto Superior de Educación Técnica Bitec-2022.</p>	<p>No hubo hipótesis a considerar, debido a la naturaleza de la investigación.</p>	<p><b><u>VARIABLE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Independiente: Cultura organizacional</li> </ul> <p><b><u>DIMENSIONES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensión Simbólica</li> <li>- Dimensión instrumental</li> <li>- Dimensión estabilizadora</li> </ul> <p><b><u>COMPONENTES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores</li> <li>- Costumbres</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Excelencia</li> <li>- Orientación a resultados y equipo</li> <li>- Innovación</li> <li>- Mejoras en la institución</li> <li>- Motivación de personal</li> <li>- Clima laboral</li> </ul>	<p><b><u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u></b></p> <p>La investigación es descriptiva. (Hernández et al., 2014, p. 92)</p> <p><b><u>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</u></b></p> <p>El diseño de esta investigación corresponde al descriptivo simple o básico. (Hernández et al., 2014, p. 128)</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>M → O</p> </div> <p>Dónde:  M: Muestra o población  O: Observación  P: Propuesta</p> <p><b><u>POBLACIÓN</u></b></p> <p>Estuvo conformada por 32 trabajadores de BITEC, dato emitido por área académica de la organización.</p> <p><b><u>MUESTRA</u></b></p> <p>Consideramos trabajar con el 100% de la población, es decir, muestreo no probabilístico de tipo intencional. (Hernández et al., 2014, p. 128)</p> <p><b><u>TÉCNICAS E INSTRUM. RECOLEC: DATOS</u></b></p> <p>Escala de likert con 20 ítem diseñado por Baquerizo (2021) cuya escala de valoración fue modificada y ceñida al modelo de (Hernández et al., 2014, p. 238)</p> <p><b><u>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO</u></b></p> <p>La validación se siguieron tres criterios: validez de contenido, criterio y de constructo (Valverde, Vargas y Fernández, 2015); y la confiabilidad de los instrumentos se obtuvo a partir del juicio de tres expertos para hallar el Coeficiente Alfa de Cronbach. Usamos formulario drive, Excell, SPSS, base datos, cuadros de frecuencia, tablas, figuras.</p>

**ANEXO: 3** Instrumento elaborado por Baquerizo (2021) cuestionario de cultura organizacional.

Estimado (a) docente opina sobre la **cultura organizacional** de tu institución. Marca sólo una puntuación de la escala que creas más conveniente por cada ítem.

**Correo electrónico:**      **Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )      **Edad:** ( ) años

DIMENSIONES/INDICADORES/ITEMS		ESCALA			
		1. Nunca	2. A veces	3. Casi siempre	4. Siempre
<b>DIMENSION 1: DIMENSION SIMBÓLICA</b>					
<b>INDICADOR: Valores</b>					
1	Los jefes de área con frecuencia permiten al personal a su cargo un alto nivel de iniciativa.	1	2	3	4
2	Los directivos promueven la participación activa de todo el personal.	1	2	3	4
<b>INDICADOR: Costumbres</b>					
3	En la institución se difunden periódicamente tanto los objetivos como las responsabilidades de cada trabajador.	1	2	3	4
4	El personal directivo en coordinación con los jefes de área respaldan continuamente la labor que realiza el personal a su cargo.	1	2	3	4
<b>INDICADOR: Objetivos</b>					
5	Los directivos establecen periódicamente los objetivos institucionales con la participación de los trabajadores	1	2	3	4
6	Los directivos fomentan con frecuencia el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1	2	3	4
<b>DIMENSION 2: DIMENSIÓN INSTRUMENTAL</b>					
<b>INDICADOR: Excelencia</b>					
7	Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución.	1	2	3	4
8	En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios realizando los procedimientos de manera eficiente.	1	2	3	4
<b>INDICADOR: Orientación a resultados y al equipo</b>					
9	El personal directivo orienta oportunamente a los trabajadores para lograr los resultados esperados.	1	2	3	4
10	Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos conformados en la institución.	1	2	3	4
<b>INDICADOR: Innovación</b>					
11	Los directivos promueven periódicamente que los trabajadores implementen proyectos de innovación pedagógica.	1	2	3	4
12	Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación directa de sus estudiantes.	1	2	3	4
<b>DIMENSION 3: DIMENSIÓN ESTABILIZADORA</b>					
<b>INDICADOR: Mejoras en la Institución</b>					
13	Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución.	1	2	3	4
14	Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a cargo para mejorar las condiciones de trabajo.	1	2	3	4
<b>INDICADOR: Motivación de personal</b>					
15	Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía.	1	2	3	4
16	Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo para la toma de decisiones institucionales.	1	2	3	4
17	Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo.	1	2	3	4
<b>INDICADOR: Clima laboral</b>					
18	En la institución percibe un clima laboral favorable.	1	2	3	4
19	Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal.	1	2	3	4
20	En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las metas institucionales.	1	2	3	4

¡Gracias por su colaboración!



ANEXO: 4 Validez y confiabilidad del instrumento de Baquerizo (2021)

	V1 Cultura Organizacional																				Suma de ítems	Validez de Criterio de Pearson	
	D1 Dimensión simbólica					D2 Dimensión instrumental					D3 Dimensión estabilizadora												
Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	V1	Valido: = ó > a 0.21	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79	0.31
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	57	0.49
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	78	0.56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	78	0.46
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	77	0.35
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79	0.46
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	79	0.50
8	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	0.51
9	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	68	0.52
10	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	66	0.58
11	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	3	2	3	68	0.69
12	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	65	0.79
13	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	2	71	0.66
14	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	64	0.44
15	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	72	0.57
16	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	73	0.63
17	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	66	0.63
18	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	69	0.36
19	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	69	0.55
20	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	69	0.22
21	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	70	
22	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	68	
23	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	71	
24	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	70	
25	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	69	
26	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	73	
27	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	68	
28	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	67	
29	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	66	
30	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	66	
31	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	71	
32	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	69	
33	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	69	
34	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	67	

Validez de constructo V1					
	V1	D1	D2	D3	
V1	Correlación de Pearson	1	.776**	.916**	.908**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34
D1	Correlación de Pearson	.776**	1	.614**	.515**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.002
	N	34	34	34	34
D2	Correlación de Pearson	.916**	.614**	1	.771**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34
D3	Correlación de Pearson	.908**	.515**	.771**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.002	.000	
	N	34	34	34	34

**ANEXO: 5** Escala de likert: La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022.

Tenga usted la gentileza de responder esta encuesta cuya utilidad será la mejora de nuestro servicio. La información será tratada en forma confidencial y será utilizada para la investigación llevada a cabo por tesis de la Universidad Nacional del Santa.

**DATOS DE CONTROL:** Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO:** Indicaciones: Por favor, lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con un aspa “X” la opción que estime conveniente. Teniendo en cuenta los siguientes valores:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Muy desacuerdo	Indiferente	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

CULTURA ORGANIZACIONAL		CALIFICACIÓN				
I.	DIMENSIÓN 1: DIMENSIÓN SIMBÓLICA	1	2	3	4	5
1	Los jefes de área con frecuencia permiten al personal a su cargo un alto nivel de iniciativa					
2	Los directivos promueven la participación activa de todo el personal					
3	En la institución se difunden periódicamente tanto los objetivos como las responsabilidades de cada trabajador.					
4	El personal directivo en coordinación con los jefes de área respalda continuamente la labor que realiza el personal a su cargo					
5	Los directivos establecen periódicamente los objetivos institucionales con la participación de los trabajadores					
6	Los directivos fomentan con frecuencia el cumplimiento de los objetivos institucionales					
II.	DIMENSIÓN 2: DIMENSIÓN INSTRUMENTAL					
7	Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución.					
8	En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios realizando los procedimientos de manera eficiente.					
9	El personal directivo orienta oportunamente a los trabajadores para lograr los resultados esperados					
10	Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos conformados en la institución					
11	Los directivos promueven periódicamente que los trabajadores implementen proyectos de innovación pedagógica					
12	Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación directa de sus estudiantes.					

III.	DIMENSIÓN 2: DIMENSIÓN ESTABILIZADORA					
13	Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución					
14	Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a cargo para mejorar las condiciones de trabajo.					
15	Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía					
16	Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo para la toma de decisiones institucionales					
17	Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo					
18	En la institución percibe un clima laboral favorable					
19	Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal.					
20	En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las metas institucionales.					

**¡Gracias por tu participación!**

**ANEXO: 6** Base de datos en Excel: La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022.

ID	ÁREA		DIMENSION SIMBOLICA						DIMENSION INSTRUMENTAL						DIMENSION ESTABILIZADORA							
	D	A	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	1		1	2	1	2	1	2	4	1	4	3	4	4	2	3	1	1	1	2	2	3
2	1		2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4
3	1		2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4	2	2	1	2	1	1	1	3
4	1		2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3
5	1		1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3
6		2	2	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	2	2	2	2	1	2	4	2
7	1		4	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3
8	1		3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3
9	1		1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1		2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
11	1		1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
12		2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3
13	1		3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1		2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1		2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
16	1		2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1		1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18		2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4
19	1		2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	1		4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3
21		2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2
22	1		2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
23	1		2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
24	1		1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
25	1		3	3	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3
26	1		2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1		3	3	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
28	1		2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	1		3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	3	3
30	1		1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
31	1		4	3	3	4	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
32	1		1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3

**ANEXO: 7** Base de datos en IBM SPSSV.25: La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022

base datos encuesta BITEC.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Númérico	2	0	Los jefes de área con frecuencia permiten al personal a su cargo un alto nivel de inic...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	P2	Númérico	2	0	Los directivos promueven la participación activa de todo el personal	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	P3	Númérico	2	0	En la institución se difunden periódicamente tanto los objetivos como las responsabi...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	P4	Númérico	2	0	El personal directivo en coordinación con los jefes de área respaldan continuamente...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	P5	Númérico	2	0	Los directivos establecen periódicamente los objetivos institucionales con la particip...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	P6	Númérico	2	0	Los directivos fomentan con frecuencia el cumplimiento de los objetivos institucionales	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	P7	Númérico	2	0	Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución.	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	P8	Númérico	2	0	En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios realizando los procedimi...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	P9	Númérico	2	0	El personal directivo orienta oportunamente a los trabajadores para lograr los resulta...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P10	Númérico	2	0	Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos conformados en l...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P11	Númérico	2	0	Los directivos promueven periódicamente que los trabajadores implementen proyect...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P12	Númérico	2	0	Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P13	Númérico	2	0	Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P14	Númérico	2	0	Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P15	Númérico	2	0	Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P16	Númérico	2	0	Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P17	Númérico	2	0	Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de ...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P18	Númérico	2	0	En la institución percibe un clima laboral favorable	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P19	Númérico	2	0	Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal.	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	P20	Númérico	2	0	En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las...	{1, Totalme...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											

ANEXO: 8 Juicio de expertos: Tabla de evaluación de experto 1.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA



**Instrucciones de Evaluación de ítems:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A = Adecuado / PA= Poco adecuado / NA= No adecuado

**Categorías a evaluar:** Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Nº	Preguntas Ítems	Valoración					Observaciones
		MA	BA	A	PA	NA	
<b>DIMENSIÓN SIMBÓLICA</b>							
1	Los jefes de área con frecuencia permiten al personal a su cargo un alto nivel de iniciativa	X					
2	Los directivos promueven la participación activa de todo el personal	X					
3	En la institución se difunden periódicamente tanto los objetivos como las responsabilidades de cada trabajador.	X					
4	El personal directivo en coordinación con los jefes de área respalda continuamente la labor que realiza el personal a su cargo	X					
5	Los directivos establecen periódicamente los objetivos institucionales con la participación de los trabajadores	X					
6	Los directivos fomentan con frecuencia el cumplimiento de los objetivos institucionales	X					
<b>DIMENSIÓN INSTRUMENTAL</b>							
7	Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución.	X					
8	En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios realizando los procedimientos de manera eficiente.	X					
9	El personal directivo orienta oportunamente a los trabajadores para lograr los resultados esperados	X					
10	Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos conformados en la institución	X					
11	Los directivos promueven periódicamente que los trabajadores implementen proyectos de innovación pedagógica	X					
12	Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación directa de sus estudiantes.	X					
<b>DIMENSIÓN ESTABILIZADORA</b>							
13	Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución	X					
14	Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a cargo para mejorar las condiciones de trabajo.	X					
15	Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía	X					
16	Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo para la toma de decisiones institucionales	X					
17	Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo	X					
18	En la institución percibe un clima laboral favorable	X					
19	Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal.	X					
20	En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las metas institucionales.	X					
Total:							

Elaborado por Baquerizo (2021)

Evaluado por: (Apellidos y Nombres) Mg. Manuel Sarango Ibáñez

D.N.I.: 40962630

Fecha: 20/10/22

Firma:

ANEXO: 9 Juicio de expertos: Certificado de validez de contenido de experto 1.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Manuel Sarango Ibañez, con Documento Nacional de Identidad N° 40962630, de profesión Comunicación Social grado académico Magister, con código de colegiatura 0190, labor que ejerzo actualmente como Docente, en la Institución UNS.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado Cultura Organizacional, cuyo propósito es medir \_\_\_\_\_, a los efectos de su aplicación a estudiantes del Docentes y Administrativos de BITEC.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.	X				
Coherencia con las dimensiones.	X				

**Apreciación total:**

Muy adecuado ( ) Bastante adecuado ( ) A= Adecuado ( ) PA= Poco adecuado ( )

No adecuado ( )

Nuevo Chimbote, a los veinte días del mes de octubre del 2022

Apellidos y nombres: Sarango Ibañez Manuel

DNI: 40962630 FECHA: 20/10/22

**ANEXO: 10** Juicio de expertos: Certificado de validez de contenido de experto 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA



**Instrucciones de Evaluación de ítems:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:  
 MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A = Adecuado / PA= Poco adecuado / NA= No adecuado

**Categorías a evaluar:** Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

N°	Preguntas Items	Valoración					Observaciones
		MA	BA	A	PA	NA	
1	Los jefes de área con frecuencia permiten al personal a su cargo un alto nivel de iniciativa	X					
2	Los directivos promueven la participación activa de todo el personal	X					
3	En la institución se difunden periódicamente tanto los objetivos como las responsabilidades de cada trabajador.	X					
4	El personal directivo en coordinación con los jefes de área respalda continuamente la labor que realiza el personal a su cargo		X				
5	Los directivos establecen periódicamente los objetivos institucionales con la participación de los trabajadores	X					
6	Los directivos fomentan con frecuencia el cumplimiento de los objetivos institucionales	X					
7	Existe una excelente comunicación entre todos los trabajadores de la institución.	X					
8	En la institución se resuelven los reclamos de los usuarios realizando los procedimientos de manera eficiente.	X					
9	El personal directivo orienta oportunamente a los trabajadores para lograr los resultados esperados	X					
10	Los directivos orientan el trabajo de los integrantes de los equipos conformados en la institución	X					
11	Los directivos promueven periódicamente que los trabajadores implementen proyectos de innovación pedagógica	X					
12	Ejecuta actividades de innovación en beneficio de la institución con la participación directa de sus estudiantes.	X					
13	Los directivos periódicamente coordinan con los trabajadores para realizar mejoras en la institución	X					
14	Los jefes de área normalmente toman decisiones consensuadas con su personal a cargo para mejorar las condiciones de trabajo.		X				
15	Los jefes de área con frecuencia le permiten al personal trabajar con autonomía		X				
16	Los directivos promueven la integración permanente de todo el personal a su cargo para la toma de decisiones institucionales	X					
17	Se siente motivado con las condiciones que ofrece el medio laboral de su centro de trabajo	X					
18	En la institución percibe un clima laboral favorable	X					
19	Los directivos de la institución tratan por igual a todo el personal.		X				
20	En la institución se le exige más al personal contratado para el cumplimiento de las metas institucionales.				X		
Total:							

Instrumento realizado por Baquerizo (2021)

Evaluado por: (Apellidos y Nombres) GAMBOA CARRANZA NILTON FABRIZO

D.N.I.: 32542751

Fecha: 14/10/22

Firma:



**ANEXO: 11** Juicio de expertos: Certificado de validez de contenido de experto

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, NILTON FABRICIO GAMBOA CARRANZA, con Documento Nacional de Identidad N° 32542751, de profesión Comunic. Social, grado académico magíster, con código de colegiatura 255 - CPP-A, labor que ejerzo actualmente como Comunicador social - Periodista, en la Institución Compañía Peruana de Radiodifusión S.A.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado \_\_\_\_\_, cuyo propósito es medir \_\_\_\_\_, a los efectos de su aplicación a estudiantes de \_\_\_\_\_.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.		X			
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				

**Apreciación total:**

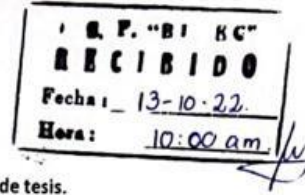
Muy adecuado ( ) Bastante adecuado ( ) A= Adecuado ( ) PA= Poco adecuado ( )  
No adecuado ( )

Nuevo Chimbote, a los catorce días del mes de octubre del 2022

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_ DNI: \_\_\_\_\_ FECHA: 14/10/22

NILTON FABRICIO GAMBOA CARRANZA  
DNI 32542751

**ANEXO: 12** Documento de solicitud: Emitido por los investigadores de esta investigación.



Solicitamos: Autorización para aplicar instrumento y facilitar lista de docentes y administrativos para fines de la investigación de tesis.

Señor: Ing. Julio César Valverde Bellodas.  
Director Académico en el Instituto Superior BITEC.

Los bachilleres: Jarumí Maribel Lázaro Huiza identificada con DNI: 75201963 y Jorge Samir Yzaguirre Olivera identificado con DNI: 70993812, egresados de la Escuela Profesional Comunicación Social de la Universidad Nacional del Santa, nos encontramos desarrollado el proyecto de investigación titulado: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO PRIVADO BITEC, CHIMBOTE, 2022" bajo la asesoría de la Mg. Esmila Calderón Reyes docente adjunta de la Universidad Nacional del Santa, por lo cual en virtud a la rigurosidad de la investigación, solicitamos a usted aplicar instrumento y brindarnos la lista del personal bajo su cargo para medir la única variable que tiene nuestra investigación.

Que, en tal sentido solicitamos a usted Ing. Julio César Valverde Bellodas, director Académico del Instituto Superior BITEC, brindarnos las facilidades y emitir constancia de que nos autoriza aplicar el instrumento de recolección de datos, de forma anónima y virtual, al personal docente y administrativo de la institución bajo su cargo. De la misma forma, señalar que se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos que serán codificadas numéricamente con fines académicos. Por ser de justicia.

**CARGO**

Chimbote, 13 octubre de 2022

Jarumí Maribel Lázaro Huiza  
DNI: 75201963

Jorge Samir Yzaguirre Olivera  
DNI: 70993812

**ANEXO: 13** Documento de respuesta: Autorización del Instituto BITEC para el desarrollo de la investigación.



**"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"**

Chimbote, octubre 17 del 2022.



Trofeo Ancash los mejores del año 2018



Premio Empresa Peruana del Año



Premio Empresa Peruana del Año



Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa



Premio POP a la Mejor Escuela de Secretariado de la Región



Consejo Iberoamericano Honor a la Calidad Educativa

**OFICIO N° 204-2022 I.E.S.T.P "BITEC" / D.A**

**Bachilleres:**  
Jarumi Maribel Lázaro – Jorge Samir Yzaguirre Olivera  
Egresados de la universidad nacional del santa

De mi especial consideración:

Con atentos saludos, me dirijo a ustedes, para autorizar el desarrollo del proyecto de tesis titulado: "La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado Bitec, Chimbote, 2022", y adjunto lo solicitado.

Particular que informo para los fines pertinentes.

Atentamente,

Ing. Gilto Valverde Bellodas  
DIRECTOR ACADEMICO (E)

ANEXO: 14 Lista de docentes: Emitido por el área Académica del Instituto BITEC

## DOCENTES 2022-2



N°	DNI	TÍTULO	AP PATERNO	AP MATERNO	NOMBRES	FECHA NACIMIENTO
1	42324293	CPC	ACOSTA	FLORES	FILOMENA	14 de Enero de 1981
2	32977041	CPC	ASPILCUETA	ESPINOZA	WILFREDO	16 de Febrero de 1960
3	32974960	MG	ÁVILA	ALCALDE	YESENIA MARGOT	20 de Julio de 1976
4	32130098	MG CPC	BENITES	PIMENTEL	WILLIAM MANUEL	19 de Setiembre de 1974
5	48055561	MG CPC	BOCANEGRA	MASHCO	NATALY ESTRELLA	28 de julio de 1993
6	42664113	MG. ING.	FLORES	IDRUGO	EDDIER ALBINO	30 de enero 1978
7	42535118	LIC	CASTILLO	CUENCA	LAURA EMILIANA	23 de Junio de 1979
8	41682469	LIC	CHINCHAYHUARA	MENDOZA	ROSARIO	7 de Octubre de 1982
9	41375533	MG	COLCHADO	HUIZA	ZARAGOSO DONI	2 de Julio de 1982
10	32901583	MG.	CRUZ	VALVERDE	CARLOS JACINTO	11 de Septiembre de 1963
11	32943263	ING	LLONTOP	CERNA	JUAN CARLOS	11 de abril 1977
12	32953091	LIC	ESPINOZA	PAREDES	JUAN CARLOS	30 de Enero de 1976
13	32763894	LIC	FERNÁNDEZ	GONZÁLEZ	AURELIA GLADYS	25 de septiembre de 1973
14	44100743	ARQ	GONZALES	LOPEZ	JOANNIE MARILU	10 de enero de 1987
15	32984614	MG.	GOMEZ	HURTADO	HEBER	15 de febrero de 1988
16	71802542	MG. ING	GABRIEL	CASTRO	CECICILA MIREYA	05 de febrerro de 1988
17	71125012	LIC	MARILUZ	RUMICHE	JOHANNA CAROLINA	12 de septiembre de 1995
18	32954628	MG	LUIS	MENACHO	JESSICA FABIOLA	12 de Mayo de 1974
19	41845163	LIC. MG	SALINAS	RUIZ	YESSICA YAHETH	12 de julio de 1983
20	43466715	ARQ	SORIA	CABALLERO	GIANFRANCO XAVIER	15 de diciembre
21	41693406	ING	TACANGA	PIZÁN	MOISES	12 de Febrero de 1983
22	41669511	MG. ING	VÁSQUEZ	RAMIREZ	NOÉ MELQUIADES	25 de Febrero de 1983
23	42929521	CHEFF	VILLALOBOS	NUÑEZ	BIANCA DANIELLA	10 de abril de 1985
24	46818275	CHEFF	PUMAYALLA	FLORES	JHONATAN PAUL	18 de noviembre de 1990
25	32940556	LIC.	TOVAR	QUIÑONEZ	MARIO LUIS	15 de noviembre de 1973
26	70550208	CPC	RAMIREZ	JAEN	JOSELYN YESENIA MARIA	24 de agosto de 1992
27	32973998	LIC.	ROBLES	ESQUERRE	BETY	19 de julio de 19976
28	44336959	ARQ.	URRUTIA	IBAÑEZ	VANNIA MARLENI	17 de junio de 1987



Escaneado con CamScanner

ANEXO: 15 Lista de administrativos: Emitido por el área Académica del Instituto BITEC

### PERSONAL ADMINISTRATIVO 2022 - I



N°	DNI	AP PATERNO	AP MATERNO	NOMBRES	CELULAR	ÁREA
1	43163535	SANCHEZ	ENRIQUEZ	ORLANDO VICTOR	995498061	SOPORTE
2	76642054	TOLENTINO	MUÑOZ	SHERLEY SARAI	934647353	MARKETING
3	40588756	VALVERDE	BELLODAS	JULIO CESAR	940300782	DIRECCIÓN ACADÉMICA
4	75133895	GARCIA	OLIVARES	YURIKO CAMILA	970711848	INFORMES - COBRANZAS
5						
6						
7						
8						
9						



Scanned with CamScanner

ANEXO: 16 Declaratoria legitimidad de autoría

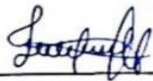
DECLARATORIA LEGITIMIDAD DE AUTORÍA

Nosotros, Jarumi Maribel Lazaro Huiza y Jorge Samir Yzaguirre Olivera..... con DNI 75201963..... y con DNI 70993812., egresados de la E. P. Comunicación Social..... de la Universidad Nacional del Santa., damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada:  
"La cultura organizacional de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico Privado BITEC, Chimbote, 2022"  
.....la que consta de un total de 123..... páginas, en las que se incluye 9 tablas y figuras, más un total de 37..... páginas en apéndices.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 25...%, el cual es aceptado por la Universidad Nacional del Santa.

*Los autores*



Lázaro Huiza, Jarumi Maribel  
DNI: 75201963



Yzaguirre Olivera, Jorge Samir  
DNI: 70993812

## ANEXO: 17 Reporte de turnitin

### Informe 2023

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	8%
2	<a href="https://repositorio.uns.edu.pe">repositorio.uns.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://cybertesis.unmsm.edu.pe">cybertesis.unmsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://repositorio.untrm.edu.pe">repositorio.untrm.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="https://repositorio.unsaac.edu.pe">repositorio.unsaac.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%

53	Fuente de Internet	<1 %
54	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
55	www.repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
57	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1 %
58	Submitted to Universidad Nacional del Santa Trabajo del estudiante	<1 %
59	ojs.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
60	opac.unellez.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
61	repositorio.geotech.cu Fuente de Internet	<1 %
62	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
63	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
64	www.coursehero.com Fuente de Internet	



43	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
44	Submitted to Universidad Catolica de Oriente Trabajo del estudiante	<1 %
45	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
48	<a href="http://repositorio.unjbg.edu.pe">repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
49	<a href="http://repository.uniminuto.edu">repository.uniminuto.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
51	Delgado Pineda Damaris Berenice. "Importancia de la cultura organizacional para el funcionamiento y éxito de las microempresas", TESIUNAM, 2018 Publicación	<1 %
52	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
	<a href="http://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a>	

32	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://repositorio.unajma.edu.pe">repositorio.unajma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://repositorio.upagu.edu.pe">repositorio.upagu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to University of Wales central institutions Trabajo del estudiante	<1 %
37	<a href="http://www.abcomunicaciones.com.ar">www.abcomunicaciones.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1 %
40	<a href="http://repositorio.uap.edu.pe">repositorio.uap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://repositoriobibliotecas.uv.cl">repositoriobibliotecas.uv.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://repositorio.ulead.edu.ec">repositorio.ulead.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.elempresario.mx">www.elempresario.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
25	<a href="http://coggle.it">coggle.it</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://dspace.ucuenca.edu.ec">dspace.ucuenca.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://repository.cesa.edu.co">repository.cesa.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	<1 %
30	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
31	<a href="http://aliatuniversidades.com.mx">aliatuniversidades.com.mx</a> Fuente de Internet	<1 %

10	<a href="http://eduteka.icesi.edu.co">eduteka.icesi.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
12	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://view.genial.ly">view.genial.ly</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://repositorio.uss.edu.pe">repositorio.uss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
17	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco Trabajo del estudiante	<1 %
20	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1 %