



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD EN LA FACULTAD DE
QUÍMICA E INGENIERÍA QUÍMICA DE LA UNMSM, PERÚ, 2020**

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración

Autor:

Porlles Loarte, José Àngel

Asesora:

Coayla Coayla, Adalberta Edelina

(ORCID: 0000-0002-2709-6749)

Jurado:

Pongo Águila, Oscar Eduardo

Paredes Soria, Alejandro

Jaime Barreto, Tito Heber

Lima – Perú

2022

Título:

“Cultura Organizacional y Competitividad en la Facultad de Química e Ingeniería Química de la UNMSM, Perú, 2020”

Autor:

Mg. Porlles Loarte. José Ángel

Asesor:

Dra. Coayla Coayla, Adalberta Edelina

Dedicatoria

A mis padres Celso Porlles García y Magdalena
Esther Loarte Laureano por las
esperanzas que pusieron en mí.

Con mucha satisfacción y cariño a mi esposa Aída
Alicia Córdova Quinteros y a mis hijos Alicia
Ángela, José Eduardo, Paola Esther y Carolina
Rebeca, por su comprensión y apoyo constante.

Agradecimiento

A mis profesores del Doctorado de esta distinguida universidad y en especial a mi asesora Dra. Adalberto Edelina Coayla Coayla, quién puso su mayor esfuerzo para el logro en la estructuración y desarrollo de este producto.

Índice

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
RIPRENDERE	3
I. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Descripción del problema	7
1.3. Formulación del problema	25
1.4. Antecedentes	26
1.5. Justificación de la investigación	33
1.6. Limitaciones de la investigación	37
1.7. Objetivos	38
1.8. Hipótesis	39
II. MARCO TEÓRICO	41
2.1. Marco conceptual	41
III. MÉTODO	146
3.1. Tipos de investigación	146
3.2. Población y muestra (Tabla 11)	147
3.3. Operacionalización de las variables (Ver Tabla 12 y Anexos B y C)	150
3.4. Instrumentos	155
3.5. Procedimientos	163
3.6. Análisis de datos	164
3.7. Consideraciones éticas	165
IV. RESULTADOS	166
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	183

5.1. Discusión de resultados descriptivos	183
5.2. Discusión de resultados inferenciales: contrastación de hipótesis	186
5.3. Discusión de los resultados de la investigación cualitativa	191
VI. CONCLUSIONES	193
VII. RECOMENDACIONES	196
VIII. REFERENCIAS	200
IX. ANEXOS	217
Anexo A. Matriz de Consistencia (MC)	217
Anexo B. Matriz de operacionalización: Variable 1: CULTURA ORGANIZACIONAL ...	220
Anexo C. Matriz de operacionalización: Variable 2: COMPETITIVIDAD	224
Anexo D. Cuestionario de encuesta: cultura organizacional y competitividad	228
Anexo E. Modelo de cultura organizacional “Rhema” / Ecotec	231
Anexo F. Planificación y metodología de la investigación cualitativa	237
Anexo G Gestión Asesoría de Tesis	257

Índice de tabla

Tabla 1 Informe de Competitividad mundial. Ranking del WEF	9
Tabla 2 Ranking de Universidades en América Latina	10
Tabla 3 Indicadores de publicaciones	11
Tabla 4 Índice de competitividad global del Perú.	12
Tabla 5 Parámetros de habilidades e innovación en el Perú	13
Tabla 6 Presupuesto de la UNMSM: 2012-2019 (Miles de soles)	16
Tabla 7 Niveles y elementos de la cultura	62
Tabla 8 Tipos de cultura según Ogbonna y Harris (2000)	104
Tabla 9 Elementos y dimensiones de CO en IES	106
Tabla 10 Propuesta del modelo de CO y el modelo Rhema	129
Tabla 11 Población y muestra.....	148
Tabla 12 Modelo propuesto: Resumen de la operacionalización de las variables.....	154
Tabla 13 Resultados de confiabilidad	157
Tabla 14 Prueba de KMO y Bartelett de la variable cultura organizacional	160
Tabla 15 Prueba de KMO y Bartelett de la variable competitividad.....	160
Tabla 16 Distribución de frecuencias de los niveles de CO.....	167
Tabla 17 Distribución de frecuencias de las dimensiones CO.....	167
Tabla 18 Distribución de frecuencias del construcco competitividad.....	169
Tabla 19 Distribución de frecuencias de las dimensiones de competitividad	169
Tabla 20 Prueba de normalidad de CO y competitividad.....	170
Tabla 21 Coeficiente de correlación	171
Tabla 22 Prueba de Spearman: Correlaciones entre CO y competitividad.....	171
Tabla 23 Correlaciones entre direccionamiento estratégico y competitividad.....	172

Tabla 24 Correlaciones entre políticas, normas y reglamentos y competitividad.....	173
Tabla 25 Prueba de Spearman: Correlaciones entre liderazgo y competitividad	174
Tabla 26 Correlaciones entre liderazgo y competitividad.....	174
Tabla 27 Prueba de Spearman: Correlaciones entre las relaciones interpersonales y la competitividad.....	175
Tabla 28 Correlación entre las dimensiones de la CO y dimensiones de competitividad	176
Tabla 29 Resumen del modelo de regresión lineal	177
Tabla 30 Cálculo ANOVA.....	177
Tabla 31 Cálculo de coeficientes del modelo de regresión lineal.....	178
Tabla 32 Baremos de la variable cultura organizacional	183
Tabla 33 Estadísticos descriptivos.....	183

Índice de figuras

Figura 1 Gasto público en Educación: Países Alianza del Pacífico (2014-2018).....	15
Figura 2 Árbol de problemas en la FQIQ	22
Figura 3 Los componentes de una actitud.....	50
Figura 4 Modelo de interrelaciones del COR	53
Figura 5 Parámetros visibles e invisibles del COR.....	54
Figura 6 Modelo del proceso de desarrollo organizacional	55
Figura 7 Modelo de tres etapas de Kurt Lewin.....	58
Figura 8 Cómo se forman las culturas organizacionales	68
Figura 9 Dimensiones de una cultura organizacional según Robbins y Coulter	70
Figura 10 El iceberg de la cultura organizacional	77
Figura 11 Los diferentes niveles de la CO.....	80
Figura 12 ¿Cómo se forma la cultura?.....	84
Figura 13 Manifestaciones de la cultura en diferentes niveles de profundidad.....	90
Figura 14 Los tres niveles de la cultura y su intervención.....	94
Figura 15 Modelo de Denison.....	96
Figura 16 Modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron & Quinn	100
Figura 17 Tipos de cultura de Sethia y Von Glinov	103
Figura 18 Modelo conceptual de CO de Llanos.....	105
Figura 19 Parámetros estratégicos que condicionan la productividad.....	114
Figura 20 Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y	115
Figura 21 Categorías según escala de Stanones.....	166
Figura 22 Diagrama de dispersión	178

RESUMEN

Objetivos: La investigación es mixta. En el enfoque cualitativo entender el grado de comprensión de los trabajadores administrativos en su percepción de la Imagen Institucional de la cultura organizacional (CO). En la perspectiva cuantitativa evaluar el grado de asociación existente entre los constructos CO y la competitividad. Para conceptualizar la CO se consideró la teoría del comportamiento organizacional, y en cuanto la competitividad, el enfoque del WEF. **Método:** La unidad de análisis fue una Facultad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. El estudio cuantitativo fue correlacional, transversal, aplicativo y de diseño no experimental, con muestra probabilística de 294 personas. Se utilizó un cuestionario y determinó su confiabilidad interna para ambas variables (alfa de Cronbach: 0,932), la validez de contenido vía juicio de expertos y la validez del constructo vía la técnica AFE. El estudio cualitativo fue exploratorio, con diseño fenomenológico y entrevista semiestructurada con 9 personas. **Resultados:** El análisis descriptivo reveló que el 93% de la muestra estimó importante la CO en el entendimiento de la competitividad. Contrastando la hipótesis general, resultó una alta significancia estadística entre ambos constructos (p -valor = ,000), y correlación positiva (Spearman 0,718); las pruebas de las hipótesis específicas mostraron el mismo patrón de resultados. **Conclusiones:** Ambos constructos y sus dimensiones se encuentran significativamente asociados. El análisis de varianza (ANOVA) reafirmó que la CO es capaz de interpretar cerca del 52% del constructo competitividad. Los trabajadores confirmaron lo que piensan y sienten de los Artefactos como expresión de la imagen institucional.

Palabras claves: cultura organizacional, competitividad, filosofía institucional, liderazgo, comunicación, publicaciones científicas, calidad educativa.

ABSTRACT

Objectives: The research is mixed. In the qualitative approach, understand the degree of understanding of the administrative workers in their perception of the Institutional Image of the organizational culture (OC). In the quantitative perspective, evaluate the degree of association between the OC constructs and competitiveness. To conceptualize OC, the theory of organizational behavior was considered, and as for competitiveness, the WEF approach.

Method: The unit of analysis was a Faculty of the Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. The quantitative study was correlational, cross-sectional, applicative and non-experimental in design, with a probabilistic sample of 294 people. A questionnaire was used and its internal reliability was determined for both variables (Cronbach's alpha: 0.932), content validity via expert judgment and construct validity via the EFA technique. The qualitative study was exploratory, with a phenomenological design and semi-structured interview with 9 people.

Results: The descriptive analysis revealed that 93% of the sample considered OC important in understanding competitiveness. Contrasting the general hypothesis, there was a high statistical significance between both constructs ($p\text{-value} = .000$), and a positive correlation (Spearman 0.718); tests of the specific hypotheses showed the same pattern of results. **Conclusions:** Both constructs and their dimensions are significantly associated. The analysis of variance (ANOVA) reaffirmed that the OC is capable of interpreting about 52% of the competitiveness construct. The workers confirmed what they think and feel about the Artifacts as an expression of the institutional image.

Keywords: organizational culture, competitiveness, institutional philosophy, leadership, communication, scientific publications, educational quality.

ASTRATTO

Obiettivi: La ricerca è mista. Nell'approccio qualitativo, comprendere il grado di comprensione degli operatori amministrativi nella loro percezione dell'Immagine Istituzionale della cultura organizzativa (OC). Nella prospettiva quantitativa, valutare il grado di associazione tra i costrutti OC e la competitività. Per concettualizzare l'OC, è stata considerata la teoria del comportamento organizzativo e, in termini di competitività, l'approccio del WEF.

Metodo: L'unità di analisi è stata una Facoltà dell'Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Lo studio quantitativo ha avuto un disegno correlazionale, trasversale, applicativo e non sperimentale, con un campione probabilistico di 294 persone. È stato utilizzato un questionario e ne è stata determinata l'affidabilità interna per entrambe le variabili (alfa di Cronbach: 0,932), la validità del contenuto attraverso il giudizio di esperti e la validità del costrutto attraverso la tecnica EFA. Lo studio qualitativo è stato esplorativo, con un disegno fenomenologico e un'intervista semi-strutturata a 9 persone. **Risultati:** L'analisi descrittiva ha rivelato che il 93% del campione considera OC importante per comprendere la competitività. In contrasto con l'ipotesi generale, c'era un'elevata significatività statistica tra entrambi i costrutti ($p\text{-value} = .000$) e una correlazione positiva (Spearman 0.718); i test delle ipotesi specifiche hanno mostrato lo stesso schema di risultati. **Conclusioni:** entrambi i costrutti e le loro dimensioni sono significativamente associati. L'analisi della varianza (ANOVA) ha riaffermato che l'OC è in grado di interpretare circa il 52% del costrutto di competitività. I lavoratori hanno ratificato ciò che pensano e sentono sugli Artefatti come espressione dell'immagine istituzionale.

Parole chiave: cultura organizzativa, competitività, filosofia istituzionale, leadership, comunicazione, pubblicazioni scientifiche, qualità educativa.

I. INTRODUCCIÓN

En línea con una cultura de sustentabilidad en el escenario actual y de radical competencia entre las organizaciones, estas demandan renovadas estrategias para concretar sus metas relevantes, para lo cual deben contar con el aporte decisivo de su talento humano. Chiavenato (2017, p. xiii) resaltó la importancia de conocer cómo son y cómo funcionan las organizaciones para comprender sus manifestaciones y desempeño, siendo necesario conocer más a fondo su vida organizacional, y cómo deben emplear todos sus medios y recursos a través de las personas, que es el capital humano responsable de la competitividad organizacional, Diversos estudios han incidido en que la cultura organizacional (CO) es un componente de la ventaja competitiva para obtener efectividad en las organizaciones incluyendo las universidades; en este sentido en esta investigación se analiza el grado de relación de estas dos variables: CO y competitividad,

Matthew (2018) reflexionó críticamente sobre las vinculaciones teóricas entre CO y efectividad, y encontró que diversas opciones de cultura de una institución, aunque proyectan muchos valores, estos afectan el desempeño de diferentes maneras; concluye que las culturas adecuadas son un requisito previo en el logro de efectividad.

Taye et al. (2019, p. 77) reafirmaron en su estudio de caso en una reputada universidad en Beijing, China, que buena parte de los elementos que constituyen la CO ostentan una importante influencia en el desempeño global de universidades (*en adelante IES*).

Desde otro ángulo, Köse y Korkmaz (2019, pp. 1-2) argumentaron que nos encontramos en la perspectiva de la tercera generación de IES, que han surgido en el escenario de alta

educación superior, y por su capacidad para incidir, así como modificar el cambio, el desarrollo social, científico, tecnológico y económico, constituye uno de los segmentos más relevantes de la competencia internacional; como resultado, las IES se ven obligadas a realizar cambios frecuentes en su propósito principal, alcances y organizacional.

Complementando lo anterior, las universidades se han convertido en una palanca para el desarrollo; como lo ha mencionado la Unesco (2009), las IES y la investigación ayudan a erradicar la pobreza, fomentar el desarrollo sostenible y lograr objetivos acordados en el plano internacional; además, en esta misma conferencia se destaca la responsabilidad de las IES: cómo comprender y hacer frente a problemas económicos, culturales, sociales y científicos, de promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, y velar por ella los entes interesados, en particular los gobiernos.

Por tanto, la CO puede concebirse como una de las columnas que sustentan los cambios en las IES, con la perspectiva de influir de manera decisiva a su alto desempeño o competitividad universitaria, y por tanto contribuir a la calidad de vida de la población.

1.1. Planteamiento del problema

En opinión de Robbins y Judge (2017, pp. 527-528), la CO representa una percepción común de los trabajadores de una organización; debiendo esperar que personas con distintos antecedentes en la organización tiendan a describir la CO en términos similares; refiriendo que ello no significa que no existan subculturas. Resaltaron que la mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas; estiman que una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a ella su personalidad. Asimismo, Robbins et al. (2017) expresan

que entender el origen de la cultura de una entidad, ayuda a explicar y comprender el comportamiento de sus trabajadores y la manera que sus integrantes perciben las características de su propia cultura; no si les gusta, lo cual es relevante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral; como destacan estos especialistas, la medición de la forma en que las personas ven a su institución, es parte de las investigaciones sobre la CO.

Como lo hace notar Ilon (2010), citado por López (2016, p. 51) la educación superior hoy, particularmente en los países del occidente, se ha reconvertido en una palanca para el progreso y la competitividad; enfatizando que el fortalecimiento de las actividades de innovación, y un factor esencial para aumentar la competitividad de los países, se debe a la contribución de la educación universitaria.

Desde otro enfoque, las organizaciones, deben dar frutos con mayor valor económico, en relación al de los recursos consumidos; si bien para el sector privado será la utilidad, en el caso de las universidades de carácter público, *debe generar un valor social*, impactando en la calidad educativa, impulsando mayor conocimiento o mejorarlo, a través de publicaciones científicas, la internacionalización de docentes y estudiantes con otras IES de reconocida excelencia académica. A estos logros, los especialistas lo reconocen como la efectividad de la organización, en este estudio competitividad de las IES.

Sin embargo, como se ha visto en la literatura dicho desempeño depende principalmente a que la IES ostente una CO que viabilice estos propósitos. Para el caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (en adelante UNMSM), Lima, Perú, no se explicita la adopción de acciones o decisiones para el fortalecimiento de su CO, en todo caso no son vitales, configurando deficiencias y limitaciones, que exigen ser revertidas.

En esa perspectiva, este estudio es un caso de investigación mixta, y desde la óptica cuantitativa se propone y analiza un modelo como marco de referencia, para lo cual se evalúa

el grado de asociación entre los referidos constructos (CO y competitividad) en la unidad de análisis: la Facultad de Química e Ingeniería Química (en adelante FQIQ) de la UNMSM. Bajo el criterio sistémico “El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes” (Nieto, 2013, p. 125); por lo que, se asume que lo que sucede a nivel global, se refleja en dicha Facultad. Se considera que el constructo CO de manera conjunta con sus diferentes dimensiones, actúan como predictores en conexión con la variable competitividad que es un resultado; dejando establecido que no se configura causalidad. Por el lado del análisis cualitativo, se trata de percibir y comprender el fenómeno de Imagen Institucional, bajo un estudio exploratorio aproximado, con diseño fenomenológico en su ambiente natural. Es importante resaltar que este tema ha sido muy poco estudiado en el país, especialmente en el marco del modelo propuesto que se presenta en este estudio.

1.2. Descripción del problema

Para caracterizar la problemática y su significancia más adelante se analiza los nexos entre la CO y la competitividad, enfocándolos desde diversos alcances y ámbitos, desde una perspectiva macro hasta arribar al análisis micro de la misma FQIQ.

1.2.1. Plano internacional

El propósito de este acápite es visibilizar cómo la cultura ha incidido en el desempeño de determinadas IES en la Región de América, que han influido en la mejora de la calidad de vida de su población, para lo cual se ha comprendido a dos IES de importante antigüedad y de relevancia académica, como Harvard University (*en adelante HU*) de los United States of America (*en adelante USA*) y la Universidad Nacional Autónoma de México (*en adelante UNAM*) de México.

El World Economic Forum (WEF en inglés) analiza la competitividad de las naciones sujeta a lograr niveles significativos en la productividad, que depende del adecuado

funcionamiento de las instituciones, políticas y factores relevantes, resaltando que dicho parámetro, es condición para lograr mayor progreso de una Nación.

Al respecto, USA ha registrado un aumento de su PBI a un ritmo del 3,04 % promedio anual durante los años 1961-2019 (Banco Mundial, <https://onx.la/b5fe4>), basado en una política que favoreció la inversión, impulsando un importante crecimiento de su industria y tecnología, que lo ha posicionado como una de las naciones con mejor posición competitiva del planeta. El Informe WEF (2019), considera a USA (Ver Tabla 1) como la Nación más cercana a la frontera de competitividad. Asimismo, su alto nivel en tecnología es producto de fuerte inversión en I&D, registrando 2,65 %/PBI (Banco Mundial, 1996-2018), superior al promedio global (2018: 2,27 %/PBI). Esta dinámica se ha traducido en una dinámica paralela de la competitividad en sus IES, siendo la UH una de sus instituciones educativas de mayor resonancia mundial, poseyendo una cultura que trasciende las fronteras de la efectividad en su calidad académica de excelencia. HU cuenta con una plana de profesores de prestigio con amplia producción científica, centrado en una plataforma de I&D innovativo y con internacionalización global.

Por lo expuesto, la trascendente CO de HU le ha impreso una dinámica a su enérgica ventaja competitiva, convirtiéndose en una IES con el más alto liderazgo internacional, influyendo de forma contundente en la calidad de vida de esta importante Nación.

De forma similar, México registró un crecimiento de 3,83 % promedio anual del PBI en el mismo periodo de análisis, mayor que el de USA; sin embargo, en el ranking del WEF está muy alejado de USA. No obstante, dicho país basado en una política de inversión en I&D que registra 0,38 %/PBI (Naciones Unidas, 1996-2018), aun cuando está en un nivel

inferior del promedio latinoamericano y El Caribe (2018: 0,75%/PBI), se visualiza un nivel adecuado en su rendimiento de competitividad.

Tabla 1

Informe de Competitividad mundial. Ranking del WEF

PAÍS	2016/2017 Informe set. 2016	2017/2018 Informe set. 2017	2018/2019 Informe oct. 2018	2019/2020 Informe oct. 2020
USA	3	2	1	2
SINGAPUR	2	3	2	1
ALEMANIA	5	5	3	7
SUIZA	1	1	4	5
HONG KONG	9	6	6	3
CHILE	33	33	33	33
MEXICO	51	51	46	48
COLOMBIA	61	66	60	57
PERU	67	72	63	65
TOTAL PAISES	138	137	140	141

Nota: WEF, Ediciones del Ranking Global de Competitividad, 2016-2019.

Este escenario también se refleja en algunas de sus IES. Al respecto, resalta la UNAM que configura *una fuerte identidad*, con una cultura que ha influenciado en su calidad educativa y producción científica. Se considera que la UNAM ha desarrollado una cultura muy peculiar con gran impacto en esta Nación, transmitiendo un liderazgo y reputación académica en esta parte de la región; habiendo también contribuido en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

En el ámbito de América Latina se puede apreciar que algunas naciones, caso de Chile, Brasil, Argentina y Colombia, reflejan una adecuada posición en el ranking de competitividad, sustentado en políticas de inversión en I&D como %/PBI: 0,36 (2017), 1,26 (2017), 0,54 (2018) y 0,24 (2018), respectivamente; que han contribuido en fortalecer la calidad educativa, contando con IES de alta reputación académica, que se visualiza en la Tabla 2. Esta posición

competitiva, ha influido en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Visto la situación del Perú, se grafica que todas sus principales IES, a excepción de la PUCP y UPCH, sus ubicaciones están lejos de las posiciones que registran otras IES públicas de las precitadas naciones.

Tabla 2

Ranking de Universidades en América Latina

F:

UNIVERSIDAD	PAÍS	2016	2017	2018	2019	2020
Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	3	3	1	1	1
Universidade de São Paulo	Brasil	1	1	3	2	2
Universidade Estadual de Campinas	Brasil	2	2	2	3	5
Universidad Nacional Autónoma de México – UNAM	México	6	4	4	4	6
Universidad de los Andes	Colombia	7	8	8	5	4
Tecnológico de Monterrey	México	9	7	5	6	3
Universidad de Chile	Chile	4	6	6	7	7
Universidad de Buenos Aires-UBA	Argentina	15	11	9	8	8
Universidad Federal Rio de Janeiro	Brasil	5	5	7	9	9
Universidad Nacional de Colombia	Colombia	13	10	11	10	10
Pontificia Universidad Católica de Perú-PUCP	Perú	19	21	25	21	18
Universidad Privada Cayetano Heredia-UPCH	Perú	64	74	68	70	73
Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM	Perú	60	70	82	74	68
Universidad Nacional de Ingeniería	Perú	134	161	129	128	119
Universidad Nacional Agraria la Molina-UNALM	Perú	117	106	151	171	144

Nota: Data 2016-2020. QS Latin América University Rankings.

Desde dicha óptica, vale puntualizar la producción científica (lo que quiere decir, publicaciones, patentes, entre lo más resaltante), que constituye el producto principal que deben configurar las IES con pretensiones de posiciones de excelencia. En la Tabla 3 se ilustra la capacidad productiva de algunas IES latinoamericanas comparadas con la UNMSM.

Tabla 3*Indicadores de publicaciones*

Universidades	AÑO 2018					AÑO 2017				
	Total, de docentes	Publicaciones	Publicaciones por 100 docentes	Patentes	Patentes por 1000 docentes	Total, de docentes	Publicaciones	Publicaciones por 100 docentes	Patentes	Patentes por 1000 docentes
UNAM	40578	6114	15,1	20	0,5	40184	6324	15,7	27	0,7
UNMSM	2696	88	3,3	3	1,1	2853	21	0,7	3	1,1
U CHILE	6171	2316	37,5	28	4,5	6064	2035	33,6	32	5,3

Nota: UNMSM. Oficina General de Planificación. *Nota: Sólo las publicaciones de ISI (Web of Science). Universidad Nacional Autónoma de México-Portal de Estadística.

Universidad de Chile-Memoria Anual, 2017- 2018.

Los especialistas revelan: que los cambios en la cultura aportan en la capacidad efectiva de las universidades, resaltando que la educación se ha constituido en factor decisivo para viabilizar logros en el desarrollo y competitividad. En esa perspectiva, se anota que se ha generado un cambio *cultural en las ciudades IES*, convirtiéndose en una importante ventaja competitiva, que no es fácil imitar, resultando decisivo como catalizador de cambios en el progreso económico y social de los habitantes en las mencionadas naciones.

1.2.2. Plano Nacional

En el caso del Perú, si bien en el referido periodo 1961-2019 su PBI muestra un crecimiento del 3,65% promedio anual, ritmo ubicado entre el de USA y México, el parámetro I&D fue muy pobre, situándose en promedio en 0,102% promedio anual (Naciones Unidas, 2010-2018). Para apreciar con más detalle la evolución del Perú en fechas recientes se ha utilizado la evaluación de competitividad de las naciones que realiza el WEF, dado que considera factores destacables para tal fin (Tabla 4 y Tabla 5). Se visibiliza un detrimento en

su ubicación, revelando que los factores *educación superior y la innovación*, el Perú ostenta posiciones por debajo de otros países latinoamericanos, razones por las cuales no constituyen catalizadores de competitividad del país. En resumen, se puede colegir que la contribución de la Universidad de San Marcos, al desarrollo y progreso del Perú no ha sido significativo, teniendo en cuenta su antigüedad y ser una de las más grandes IES en Perú.

Tabla 4

Índice de competitividad global del Perú.

Medición anterior ICG			Medición actual ICG 4.0 Años 2018 y 2019		
Pilares/Posición	2016-2017	2017-2018	Nuevos Pilares	2018	2019
1. Instituciones	106	116	1. Instituciones	90	94
2. Infraestructura	89	86	2. Infraestructura	85	88
3. Entorno macroeconómico	33	37	3. Adopción del TIC	94	98
4. Salud y educación primaria	98	93	4. Estabilidad macroeconómica	1	1
5. Educación superior y capacitación	80	81	5. Salud	32	19
6. Eficiencia de mercado de bienes	65	75	6. Educación y habilidades	83	81
7. Eficiencia del mercado laboral	61	64	7. Mercado producto	50	56
8. Desarrollo del mercado financiero	26	35	8. Mercado trabajo	72	77
9. Preparación tecnológica	88	86	9. Sistema financiero	63	67
10. Tamaño de mercado	48	48	10. Tamaño mercado	49	49
11. Sofisticación en materia de negocios	78	80	11. Dinamismo negocios	92	97
12. innovación	119	113	12. Capacidad innovación	89	90
Posición General Anterior	67	72/137			
Posición ICG 4.0		60/135		63/140	65/141

Nota: Informes del WEF: 2018-2019.

Tabla 5*Parámetros de habilidades e innovación en el Perú*

Pilar: ICG 4.0 Años 2018 y 2019	2018	2019
6. Educación y habilidades	83	81
6.02 Alcance de formación personal	124	128
6.04 Habilidades de los graduados	95	110
6.05 Habilidades digitales entre la población activa	111	123
6.06 Facilidad para encontrar empleados calificados	106	114
6.08 Pensamiento crítico en la enseñanza	108	113
12. Capacidad de innovación	89	90
12.01 Diversidad laboral	95	97
12.02 Estado de desarrollo de clústeres	101	102
12.03 Co-inversiones internacionales	101	100
12.04 Colaboración de múltiples partes interesadas	118	118
12.05 Publicaciones científicas	57	56
12.06 Aplicaciones patentes	86	85
12.07 Gastos de I+D	106	106
12.08 Calidad de instituciones de investigación	68	69

Nota: Reportes Índices de Competitividad Global del WEF de los años 2018 - 2019.

En la misma línea de ideas, la Sociedad Nacional de Industrias del Perú (SNI, 2018) revela que hay un gap importante en el nivel de competitividad de la Nación con las restantes naciones del mundo, incluyendo a aquellas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE); asimismo, revela que, en los países de la Alianza del Pacífico, el Perú continúa como la Nación más estancada en competitividad.

Vinculado al tópico anterior, el Gobierno del Perú ha instituido una política para estimular la competitividad y productividad (DS N° 345-2018-EF y DS N° 237-2019-EF), resaltando que el último parámetro se constituye como determinante del crecimiento y desarrollo de una Nación, adicionando además la inversión en la educación como básico para el desarrollo en el largo plazo; en la perspectiva a fortalecer la calidad en las IES.

Aun cuando se realizan esfuerzos encaminados a catalizar el gobierno de las personas, orientadas a lograr una mejor efectividad de las instituciones, se visualiza el requerimiento de la necesidad de implementar mecanismos más contundentes dirigidas a que las IES, ejecuten cambios para mejorar la cultura, por los beneficios que se vinculan con el fortalecimiento de la competitividad y por derivación tanto de la calidad de vida de los habitantes, hecho que favorece la materialización de esta investigación.

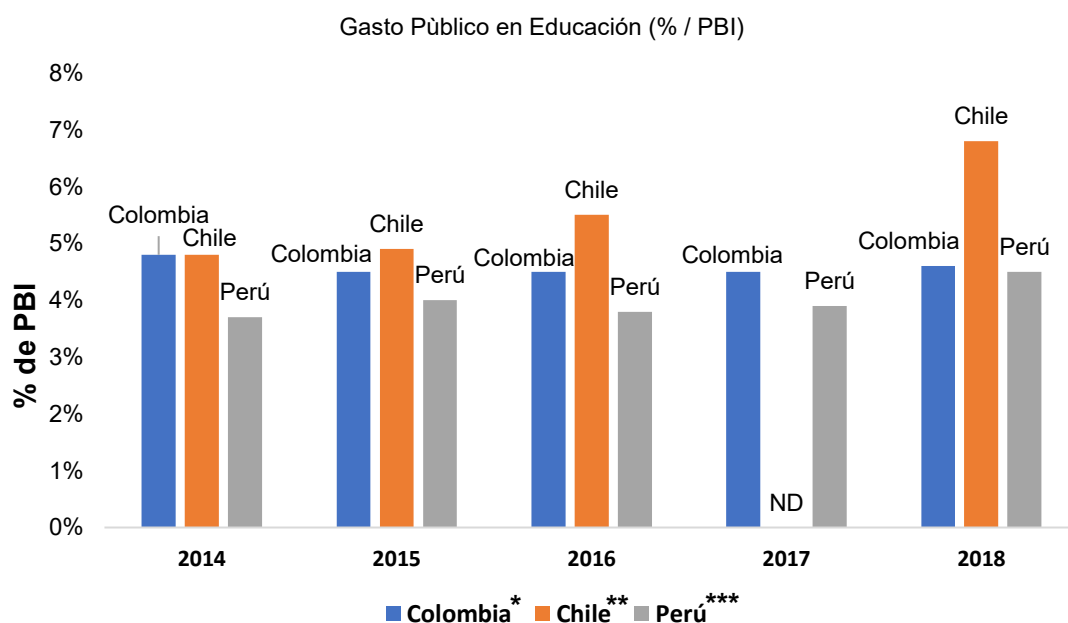
1.2.3. Plano Sectorial

En el Perú, las IES constituyen parte del pliego servicios educativos y se visualiza que el presupuesto de este sector representa en promedio el 4%/PBI en el periodo 2014-2018, mientras que, en naciones latinoamericanas, este indicador es de mayor nivel (Figura 1), aspecto que revela que los diversos gobiernos de turno no le dieron la prioridad que el caso amerita para apuntalar el desarrollo social del país.

Complementariamente, el presupuesto asignado en los últimos años ha representado un factor limitante en el aumento de la oferta de vacantes de las universidades públicas del Perú. Se aprecia que el referido gap entre la demanda y oferta de las referidas IES, se debe que en tanto se registró un estancamiento en la oferta de las IES públicas, este gap fue cerrado de manera impresionante por las IES privadas (159 mil ingresantes en el 2008 y 234 mil en el año 2017), debiendo anotarse que algunas de ellas no constituyen un sector de calidad académica que la Nación demanda.

Figura 1

Gasto público en Educación: Países Alianza del Pacífico (2014-2018)



Nota: * Colombia (2014-2017); **Chile (2014-2016); *** Perú (2014-2017) datos del Banco Mundial. <https://gestion.pe/economia/chile-colombia-invierten-educacion>
<http://data.uis.unesco.org/>; <https://databank.bancomundial.org/sourece7world>

Esta realidad del exiguo presupuesto asignado a las IES públicas, no ha contribuido a la modernización de equipos y laboratorios de uso académico para la enseñanza y la investigación, la internacionalización de docentes y estudiantes, entre otros aspectos, convirtiéndose en carencias, dando lugar a serias limitaciones en los procesos académicos y administrativos, dañando la efectividad o competitividad de las IES públicas; situación que ha generado que los directivos de estas IES se vuelquen a autogenerar fondos para financiar sus necesidades, para asegurar el funcionamiento de la universidad. En el caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tabla 6), se aprecia que los gobiernos han transferido sólo algo más del 55% de sus requerimientos.

Tabla 6*Presupuesto de la UNMSM: 2012-2019 (Miles de soles)*

Año	Recursos ordinarios	Recursos directamente recaudados por la UNMSM	Total
2012	206 491	147 426	353 917
2013	227 657	191 926	419 583
2014	237 694	231 895	469 589
2015	248 024	247 136	495 160
2016	249 491	231 330	480 821
2017	296 668	224 766	521 434
2018	309 889	200 255	510 144
2019	312 471	192 000	504 471

Nota: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Perú: UNMSM. OGPL.

1.2.4. Realidad problemática en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)

La UMSM es una casa de estudios muy antigua, fundada hace 471 años (al año 2022) con funcionamiento académico que le ha permitido construir una reputación reconocida en el ámbito internacional. Sin embargo, las disrupciones tecnológicas en las actividades económicas a nivel mundial, han impactado en radicales requerimientos en la formación y aprendizaje académica de los estudiantes. Si bien, los directivos de la institución están adoptando acciones para modernizar los sistemas educativos, y cambios organizacionales, estos no son suficientes, puesto que los mismos no van al ritmo de las exigencias de la sociedad.

Las actuales funciones subyacentes de la UNMSM están contenidas en su Plan Estratégico Institucional (PEI-UNMSM) periodo 2019– 2021, que según la citada organización se ha desarrollado: “...con la participación activa de la comunidad universitaria, a partir del análisis estratégico, expresando la visión, la misión y los lineamientos de política, ejes estratégicos, objetivos y acciones estratégicas institucionales, teniendo en cuenta la Ley Universitaria 30220 y el Estatuto de la Universidad” (p. 6).

La Visión Institucional establece: “Ser referente nacional e internacional en generación de conocimiento y educación de calidad” (p.16); en tanto que la Misión Institucional expresa: “Generar y difundir conocimiento científico, tecnológico y humanístico, formando profesionales e investigadores líderes en los estudiantes, con valores y respetuosos de la diversidad cultural, promotores de la identidad nacional basada en una cultura de calidad y responsabilidad social para contribuir al desarrollo sostenible del país y la sociedad” (p. 8).

Complementa sus funciones subyacentes, detallando: “... los Valores de la institución, corresponden a características que poseen los miembros de nuestra comunidad y que les permiten desenvolverse y desarrollarse en un entorno que agrupa aspectos éticos y capacidades, que guían su comportamiento, para el logro de objetivos. Estos valores son: Solidaridad, Responsabilidad, Integridad, Dignidad, Tolerancia, Libertad” (p.16) ... expresando, además: “Principios: Excelencia: Compromiso de hacer bien las cosas logrando cada vez mejores niveles en la práctica; Transparencia: Ser claro, evidente, no expresarse con ambigüedad; Democracia y Participación: Convivencia social con libre participación, justicia, igualdad y equidad” (p.16).

Si bien, en el citado PEI-UNMSM se han expresado las líneas maestras del funcionamiento de la universidad, y las metas para el logro de su Misión, en la práctica los resultados globales configuran que todavía no se ubica en el ranking de las 10 o 20 mejores universidades de la Región América Latina, lo que hace notar que existe una brecha que requiere cubrir. En muchos casos el comportamiento de parte de la comunidad sanmarquina se orienta en direcciones diferentes, de las establecidas en la matriz estratégica de la UNMSM (pp.17-19), reflejándose diferentes subculturas dentro de la cultura organizativa global, debilitando la solidez de esta última.

La UNMSM registra otra debilidad, la ausencia de carreras profesionales con acreditación internacional (ABET: Accreditation Board for Engineering and Technology o ICACIT para las carreras de ingeniería) o del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace), entidad del estado peruano que acredita directamente o reconoce las acreditaciones de terceros. De acuerdo a Sineace (2019), había 285 carreras universitarias acreditados o reconocidos por dicha entidad (incluye 69 programas de ingenierías). En la UNMSM según información de la OCCAA-UNMSM al cierre del 2020, cumpliendo los 34 estándares del nuevo modelo de Acreditación establecida por SINEACE, sólo se registra 9 escuelas profesionales (Medicina Humana, Bibliotecología, Administración, Administración de Turismo, Administración de Negocios Internacionales, Trabajo Social, Contabilidad, Gestión Tributaria y Auditoría Empresarial y del Sector público) de las 66 carreras profesionales que oferta; y tres maestrías y un doctorado ostentan el sello de calidad de SINEACE. No se cuenta con ninguna carrera profesional de ingeniería y de las ciencias básicas con Acreditación SINEACE.

El hecho de que sólo el 16% de las carreras profesionales en la UNMSM están acreditadas (Ninguna carrera profesional está acreditada en la unidad de análisis: FQIQ) y la perspectiva es que requerirá varios años para lograrlo, de no contar con el apoyo decidido de los docentes; permite focalizar que se requiere una enérgica labor de socialización de los docentes para lograr esta meta institucional de mostrar calidad a través de procurar la Acreditación con el sello de Sineace, lo que requiere un compromiso de los directivos y docentes, alineados en una sola dirección estratégica ya establecido en el PEI-UNMSM, pero la etapa previa es redireccionar un cambio en el comportamiento y valores de la comunidad sanmarquina que pasa por el fortalecimiento de la cultura organizacional (CO), como un medio para el logro de esta importante misión.

Al margen de la situación formativa y de investigación, hay otras exigencias producto de requerimientos de docentes, trabajadores y estudiantes. Los docentes exigen mejoras salariales al amparo de lo que señala la Ley Universitaria 30220 (LU) del Perú (artículo 96 de la LU) sobre la homologación de haberes que está pendiente de cumplimiento y el pago justo cuando el docente se jubila, habida cuenta que hoy sólo reciben como remuneración mensual de cesante, aproximadamente un equivalente a 300 dólares estadounidense.

Asimismo, los empleados de la administración que reciben bajos niveles remunerativos, en su pretensión de lograr mejoras económicas, realizan acciones que en ocasiones han afectado las operaciones de la universidad. Si bien se estiman demandas justas, la dirección universitaria se ve limitada de cubrirlas no solo por las exiguas rentas de la universidad, sino por restricciones legales a nivel gubernamental.

Esta situación se hizo más crítico en el pasado reciente (salvo en el periodo de la pandemia: años 2020 y 2021), socavando las relaciones de los directivos con los diferentes estamentos, dañando sobre todo su alineamiento con la visión, misión y objetivos relevantes de la universidad, desencadenando desmotivaciones que afectan el comportamiento de buena parte de la comunidad sanmarquina en perjuicio del desempeño universitario, como se visibiliza en el cuadro siguiente:

INDICADORES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAL	PEI-UNMSM 2018		PEI-FQIQ 2018	
	META 2018	REAL	META	REAL
Cantidad de publicaciones revistas indizadas por cada 100 docentes	3,0 (Estimado en 98 artículos)	4,4 (Total 146 artículos)	21,7	17,7
% de carreras profesionales con más de 6 años de funcionamiento y que cuenta con acreditación nacional o internacional	20 % (total carreras: 66)	16,6 % (Acreditadas: 9)	0 %	0 %
Cantidad de docentes (nombrados y contratados) que participa en programas de movilidad nacional o internacional por cada 100 docentes	1,95 (Estimado en 65 docentes)	1,2 (Estimado en 40 docentes)	ND	2.6
Cantidad de estudiantes que participa en programas de movilidad nacional o internacional por cada 100 estudiantes	3,2 (Estimado en 1050 estudiantes)	0,76 (Estimado en 250 estudiantes)	ND	1,2
Número de patentes obtenidas	15	3	ND	3

Notas: Población estudiantil matriculados 2018: 32 800; en la FQIQ: 991

Población docente en la UNMSM: 3 324; en la FQIQ: 114 (ND: no disponible)

Fuente: Compendio Estadístico, UNMSM 2019; Informe de Evaluación 2018: PEI-FQIQ: 2017-2019.

1.2.5. La problemática en la FQIQ de la UNMSM

De todo lo expuesto, se desprende que la problemática central de la UNMSM es que ostenta una preocupante posición competitiva institucional que se refleja en una baja efectividad o competitividad universitaria, ocasionada en parte por restricciones y limitaciones en la solidez de la cultura organizacional en la comunidad sanmarquina. Es importante resaltar como se ha mencionado, que bajo el criterio sistémico “El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes” (Nieto, 2013, p. 125), por lo que se asume que lo que sucede a nivel global, se refleja en dicha Facultad.

Por el lado de las posibles causales se tienen deficiencias en: articulación del sistema de políticas, normas y reglamentos, direccionamiento estratégico, liderazgo, las comunicaciones, relaciones interpersonales, Imagen Institucional, que en general configuran al deterioro de la posición competitiva de la universidad.

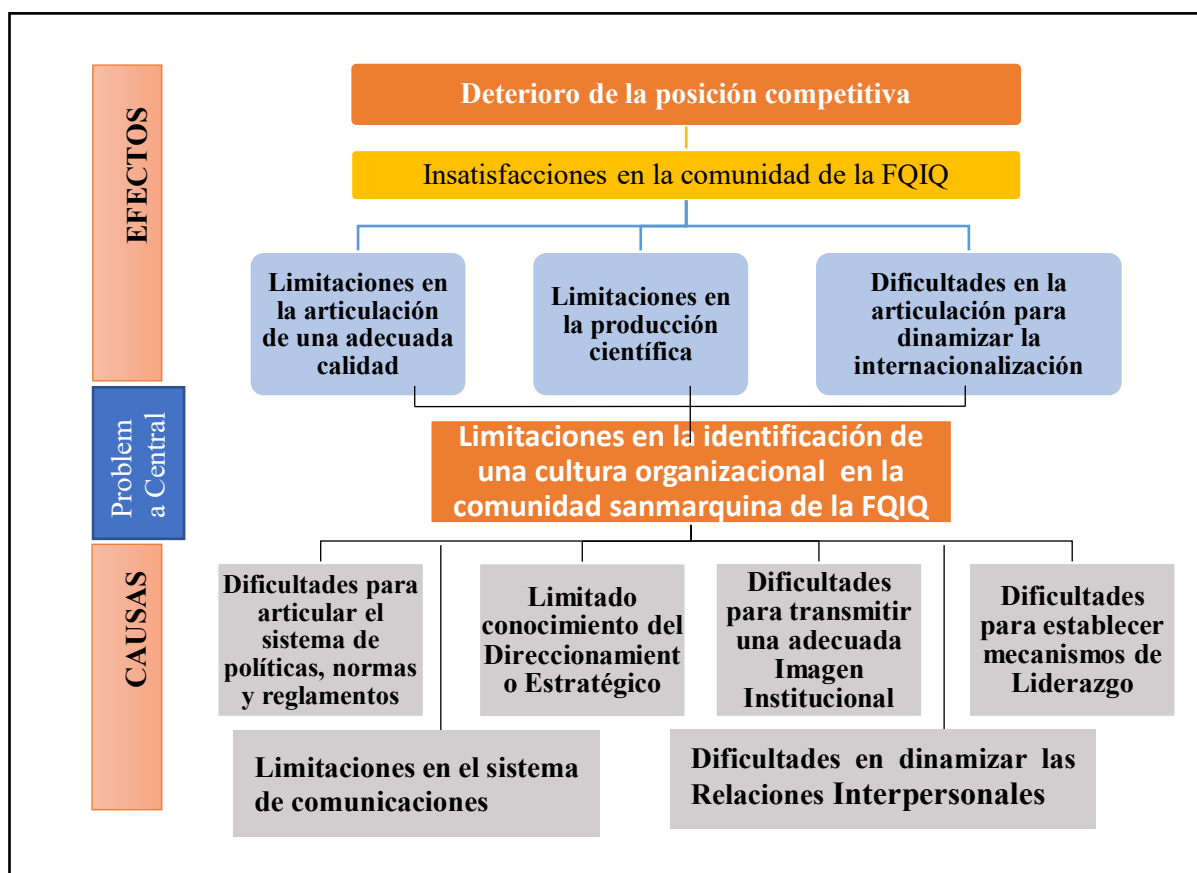
Desde la perspectiva de los posibles efectos o resultados se tiene: dificultades para fortalecer la calidad educativa (al margen de las restricciones presupuestales) para hacer frente a la ampliación de la oferta educativa y mejoramiento de laboratorios) dificultando la mayor participación docente para contribuir con los requerimientos de mejora en el sistema enseñanza-aprendizaje y planteamiento y ejecución de las decisiones para revertir la problemática en las facultades y en la Institución; limitaciones en la producción científica (de las 20 facultades, la mayoría no cuenta con revistas indizadas, y si bien registra alrededor de 450 docentes Renacyt, muy pocas de las investigaciones se han convertido en innovaciones; serias dificultades para viabilizar con sustentabilidad la movilización docente y estudiantil a universidades del exterior. Estas dificultades entre los más importantes analizadas en este trabajo, genera desmotivaciones e insatisfacciones que han incidido en el deterioro de la posición competitiva de la UNMSM y de la FQIQ.

Este bajo nivel de competitividad que se visibiliza en el ranking de universidades, en gran parte está expuesto por desacuerdos, incomodidades, carencias y limitaciones que han afectado a los estamentos sanmarquinos, deteriorando la cultura de la universidad que se manifiesta en las conductas que muchas veces están en contrario con el direccionamiento estratégico que diseñan los directivos, revelándose restricciones en su identificación para cumplir las misión estratégica de fortalecer la calidad en la educación como lo exige la referida LU y la sociedad.

La problemática de la FQIQ en la UNMSM se grafica en el árbol de problemas (Figura 2), que describe las deficiencias que se intenta dar solución. Cabe señalar que las posibles causales y efectos (sin establecer causalidad), darán lugar a los problemas específicos y que ayudarán a diseñar los acápites posteriores.

Figura 2

Árbol de problemas en la FQIQ



En este contexto, en la UNMSM se requiere la reconstrucción de la motivación por la identificación con su Institución, fortalecer la identidad, alinear el comportamiento de los miembros de la comunidad orientado al logro efectivo de la misión subyacente de la universidad; vale decir, fortalecer la CO, para restituir el reconocimiento como centro de calidad educativa con excelencia. Esta situación que se revela a nivel universidad, también se refleja en sus partes, como es el caso de la precitada FQIQ. En efecto, como lo determina

Ruedas (2012) en su trabajo de investigación: “La cultura de las organizaciones universitarias según la revisión teórica es determinante en el comportamiento y las prácticas de los docentes y los resultados obtenidos en la investigación” (p. 265).

Un cambio de la CO es una exigencia en la UNMSM, pero como etapa previa corresponde analizar científicamente los factores que inciden en las actitudes y comportamiento de las personas que forman la comunidad universitaria. Por tanto, la presente investigación, se centra en evaluar el modelo que se ha propuesto, para lo cual se mide el grado de asociación entre los referidos dos constructos: competitividad y CO, aplicado en una facultad de la universidad, cuyos hallazgos permitan diseñar estrategias de optimización de los mismos, cuyos impactos sirvan para mejorar la competitividad universitaria, y por tanto contribuir con mejorar la calidad de vida de la población.

Para el análisis de ambos constructos, se estima muy importante abordar el estudio tomando como base referencial el modelo de Cultura Organizacional “Rhema” planteado por Llanos (2018), adecuado al foco central de esta investigación y a la realidad de la unidad muestral, como base para establecer los componentes de la variable CO; y para el caso del constructo competitividad, se va modelando un esquema referencial que dé lugar a una discusión futura sobre la competitividad universitaria, para lo cual se considera tres dimensiones muy poco usadas en estudios similares en la literatura, excluyendo de esta manera los diversos modelos tradicionales que estudian la CO y su relación con el desempeño, como los de Denison, Cameron y Queen y otros similares, a efectos de presentar un esquema más innovador aplicado a las IES, que constituya además un aporte al conocimiento.

En síntesis, los propósitos del presente estudio están enfocados en:

- Tomar como referencia el modelo Rhema cuyo uso ha sido probado en la dimensión CO, aportando elementos conexos para esta investigación, que conecte los referidos constructos en el ámbito de las IES.
- Evaluar el desempeño universitario bajo la denominación de competitividad aplicada a una IES, incorporando como dimensiones, conceptos más visibles para su medición (calidad educativa, producción científica e internacionalización). Hacer relevancia que el aporte al conocimiento recae en la propuesta de los referidos factores, refiriendo que tales componentes han sido poco analizadas en la literatura científica, en forma integrada con la CO, como se propone en este estudio.
- En el análisis cuantitativo, determinar el grado de asociación entre los citados dos constructos: CO y competitividad.
- En el análisis cualitativo tomar en cuenta la percepción de los empleados que realizan labores administrativas en la FQIQ, que pueden transmitir lo que ellos aprecian sobre el factor Imagen Institucional (artefactos y comportamientos).
- Que los hallazgos permitan diseñar estrategias orientadas a sensibilizar a los miembros de la UNMSM, ahondar los análisis en las demás facultades y a nivel de la administración central, y realizar otras acciones, como el diagnóstico usando los citados constructos, establecer y proponer cambios y desarrollo organizacional con perspectivas de alinear el comportamiento y las conductas de los docentes, administrativos y estudiantes con el logro de los grandes fines de la universidad.

En esta filosofía de trabajo, se asume que toda acción o decisión que se proponga para modificar la actual situación anormal, es beneficioso siempre y cuando contribuya al cambio cultural del personal, conceptualizado como ventaja competitiva, que se espera viabilice la

mejora de la posición competitiva, revitalizando el manejo directivo para el alcanzar la visión y misión de la FQIQ y de la IES.

De no concretarse mecanismos de mejoras en la CO y en la competitividad universitaria, el pronóstico proyecta que la unidad de análisis FQIQ y la UNMSM, se mantendrán en un progreso lento, con el riesgo de que la brecha entre la CO y competitividad se incremente en comparación a otras IES del ámbito latinoamericano, o se vaya haciendo más crítico, con efecto negativo en su desempeño y restricciones en su impacto al desarrollo social y económico de la Nación.

1.3. Formulación del problema

Del análisis efectuado y del árbol de problemas se obtuvieron los conceptos para la formulación del problema.

Enfoque cuantitativo

-Problema General

- ¿De qué manera se relaciona la CO con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química de la UNMSM?

-Problemas Específicos

- ¿De qué manera se relaciona el direccionamiento estratégico con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?
- ¿De qué manera se relacionan las normas y reglamentos con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?
- ¿De qué manera se relaciona el liderazgo con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?
- ¿De qué manera se relaciona la comunicación con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?

- ¿De qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la competitividad de la FQIQ?
- ¿De qué manera se relacionan las dimensiones de la variable cultura organizacional con las dimensiones de la variable competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?

1.4. Antecedentes

Luego de la revisión bibliográfica conectada con este estudio, se detectó literatura que proporciona el soporte científico pertinente.

1.4.1. En el ámbito internacional

Moreno (2020) en su tesis doctoral en Ciencias de la Administración (Universidad Nacional de la Plata, Argentina): *La CO en el desempeño docente en las Universidades Públicas* de la Provincia Pichincha, Ecuador; se preguntó: ¿La integración, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación, son los elementos de la CO determinantes en el desempeño laboral del personal docente en las IES públicas de la provincia Pichincha, Ecuador, en el marco de sus funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad?. Al respecto, consideró tres universidades (muestra: 304 docentes). La investigación fue mixta, *descriptivo, transversal, analítico, exploratorio y correlacional* y, entrevistas a actores y gestores de las unidades de análisis. Los resultados evidencian que las universidades tienen una CO en la que existe desarrollo en aspectos como *integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación*.

A pesar que utilizó una muestra de tres (3) IES, al realizar el análisis de regresión lineal entre las citadas variables, mostró un coeficiente de correlación bastante alto, con un valor r de 0,83 y r^2 de 0,69. Para la verificación de la correlación, realizó una prueba de hipótesis para

los datos de CO y desempeño, usando la correlación no paramétrico de Spearman y Kendall con resultados mayores que el nivel de significancia exigido ($,05$), lo cual demostró que no hubo una correlación con significancia estadística, a pesar del alto valor obtenido del indicador de correlación. Esta falta de demostración matemática la atribuyen a la cantidad pequeña de datos ($n=3$) disponibles para el estudio exploratorio. Si bien, la investigación consideró una muestra pequeña, pero aun así, demostraron la tendencia existente acerca de que la CO en las IES públicas tiene efecto sobre el desempeño de los docentes, y a pesar del carácter exploratorio de la investigación, lograron realizar un primer acercamiento a la relación existente entre CO y desempeño docente, considerando la importancia que tiene el desempeño docente en la efectividad de los resultados de la universidad y por tanto la necesidad de analizar cómo se relacionan estas dos variables (Moreno, 2020, p. 175). A juicio del autor permitirá en investigaciones futuras establecer o no la respectiva demostración de correlación con datos más grandes.

Esquinca-Moreno (2019) en su tesis doctoral en Administración (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México): Integración de cultura organizacional, calidad universitaria e inteligencia competitiva en Instituciones de Educación Superior Públicas Estatales del Estado de Chihuahua; analizó y explicó la integración de la CO, calidad universitaria (CU) e inteligencia competitiva (IC) en las referidas universidades. Para medir la CO usó el instrumento OCAI aplicado a una muestra de directivos, docentes y administrativos, que mostró una alta confiabilidad (alfa de Cronbach, $0,959$), mientras que para la validez del contenido se sometió a opinión de expertos.

La finalidad era conocer las culturas dominantes dentro de una organización, para poder determinar que procesos deben accionarse dentro de ella y la efectividad del cambio de la organización, encontrándose que la cultura dominante de la universidad (UACH) es la de clan en relación a las demás culturas analizadas (*cultura adhocrática, mercado y jerárquica*). El

resultado es que se traduce en un ambiente familiar, propiciando consolidar un compromiso con la misma institución; el liderazgo se clasifica como personal, ejemplar y que se ejerce una labor de acompañamiento; la cohesión de la organización se basa en la lealtad; la gestión se realiza a través de los clanes; el éxito se logra mediante el trabajo en equipo; y contar con la estrategia de una *comunicación amplia*, y apoyo en la búsqueda de las becas que se otorgan a los docentes, porque genera un compromiso a la universidad.

Carrillo-Punina (2019) en su tesis doctoral en Administración (Universidad de La Plata, Argentina): Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas; se preguntó: ¿El desempeño en las organizaciones es consecuencia de las manifestaciones de la CO? Aplicando la metodología de Felcman y Góngora (1995) analizó e identificó las relaciones entre la CO del sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatoriano (cinco de ellas), con variables del desempeño financiero; para lo cual encuestó 1004 personas, seleccionadas por muestreo al azar. Los tipos de cultura del modelo fueron: paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa y *las dimensiones de CO* fueron: *dirección, cambio, remuneración, planeación, información, control, horizonte temporal, contenido de la tarea, posibilidades de éxito y criterios de éxito*. En la parte cualitativa del estudio se describió que la CO del sector cooperativas es Exigente (43,49 %) e Integrativa ([36,59 %), evidenciando además que el 80,08 % de las cooperativas estudiadas poseen alta orientación hacia los resultados

En consecuencia, la CO en el sector está orientada a los resultados y personas: el jefe toma decisiones con eficacia y *lo comunica claramente* a sus colaboradores; las remuneraciones se otorgan según los resultados individuales; (...); la empresa busca el desarrollo del capital humano y, mentalidad abierta mediante el aprendizaje permanente y, agresivo cumplimiento de políticas. Según el autor, en definitiva, las relaciones establecidas

entre tipos culturales y dimensiones culturales, se alinean con lo expresado por Sethia y Von Glinow (1985), Felcman y Góngora (1995), Góngora, Nóbile y Reija (2014) y, Góngora, Pérez y Gelonch (2017), acerca de las *tipologías de la CO que se orientan a los resultados*.

Rueda (2012) en su tesis doctoral: Programa Doctoral: Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones (Universidad Politécnica de Valencia): Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia (Grupos de investigación representados por sus directores en Bogotá, Santander, Antioquía y otros centros); estableció un modelo para analizar las referidas cuatro variables en grupos de investigación, contando con una muestra de 223 casos. Por la complejidad del estudio, sólo se considera la conexión entre la CO (dimensiones: participación, trabajo en equipo, interdisciplinariedad, interés por la investigación) y producción científica, y el cuestionario (63 preguntas) mostró fiabilidad con alfa de Cronbach (encima de 0,6). El estudio fue descriptivo y correlacional.

Los hallazgos obtenidos para ambas variables indican que al aplicarse el análisis factorial se obtuvo un valor mayor a 0,5 exigido en la literatura en la prueba de esfericidad de Barlett y la medida de KMO y una varianza total explicada también mayor al 60% requerida en la literatura. Se contrastó la hipótesis con alta significancia estadística ($p\text{-valor} < ,05$) entre la cultura motivadora y profesional orientada a la formación *doctoral con relación a la producción científica*. De acuerdo a lo anterior, el autor interpreta sus resultados que, a mayores incentivos económicos y reconocimientos por sus resultados en la investigación y formación de posgraduados, *se incrementará la producción científica*.

1.4.2. En el ámbito nacional

Cueva (2021) en su tesis doctoral en Ciencias de la Educación (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú): CO, desempeño docente y calidad de servicio educativo en la Universidad Alas Peruanas (UAP), 2021; tuvo como objetivo central establecer la relación que existe entre tres variables: CO, desempeño docente y calidad de servicio educativo en la UAP. Su enfoque fue cuantitativo, de tipo sustantivo o de base, con diseño descriptivo – correlacional y método hipotético deductivo. La muestra se definió a través del tipo de muestreo no probabilístico, intencionado y censal, conformándose con 25 docentes de la Facultad de Administración y Negocios Internacionales de la UAP (de un total de 35).

La técnica utilizada para recabar la información respectiva fue la encuesta y como instrumentos se utilizó el cuestionario sobre CO (con las dimensiones: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, comunicación y equidad organizacional, credibilidad de los directivos y liderazgo en la gestión educativa; con 62 ítems), cuestionario sobre desempeño docente y cuestionario sobre calidad de servicio educativo. Las conclusiones a las cuales se arribó, son las siguientes: existe relación significativa entre CO y desempeño docente, con una alta significancia ($p = 0,000$ menor al nivel de 0,05 estadísticamente significativa) con un valor rho Spearman = 0,8871; de forma similar existe asociación significativa entre la CO y calidad del servicio educativo, con una alta significancia y con un valor rho Spearman = 0,8832.

Manchego (2021) en su investigación: *La CO y la producción de conocimientos científicos*, en maestristas y doctorandos (en la Facultad de Ciencias Administrativas-FCA de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM-Año 2020, Lima-Perú); aportó un enfoque teórico y metodológico basado en las competencias centrales de la problemática de la CO y el desempeño de los docentes, para el problema establecido de lograr la producción de

conocimientos científicos. Encuestó a 391 posgraduados. En el contraste de hipótesis, obtuvo una alta significancia estadística (p-valor menor a ,05), con el parámetro correlación Pearson (0.672) positivo. Los hallazgos demostraron la influencia de la *CO en la producción de conocimientos científicos*, presentando un logro de Nivel Bueno en la formación académica de maestristas y doctorandos, para la producción de tesis.

Polo (2020) en su tesis doctoral en Administración (Universidad Nacional Federico Villarreal-UNFV, Lima): CO y certificación sostenible de edificios multifamiliares en el Distrito Los Olivos, Lima; *analizó si había relación entre la CO* de los grupos de interés con la certificación sostenible de los edificios multifamiliares del citad distrito. Consideró una muestra de mobiliarias que construyen edificios multifamiliares en dicho distrito, seleccionados por muestreo probabilístico. El Refugio S.A.C., que representó a las cuatro empresas constructoras, su grupo de interés estuvo formado por 60 personas: entre accionistas o propietarios, trabajadores administrativos, y operativos, proveedores de bienes y servicios de construcción y clientes ubicadas en los edificios.

El diseño del estudio fue no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó dos instrumentos de evaluación de CO: el OCAI basado en el MVC explica 4 tipos de cultura: Clan, Adhocracia, Burocrática y de Mercado, y de otra parte Certificación Sostenible (CCS). Se probó una alta fiabilidad del instrumento de medición de la CO (alfa de Cronbach 0,961) y la contrastación de la hipótesis general resultó con una alta significancia (p-valor menor a ,05), con un coeficiente Spearman positivo (0.696), probando que existe correlación lineal directa alta entre ambas variables. El autor indicó que sus resultados guardan relación con los obtenidos por Arditi, Nayak y Atila (2017), quienes hallaron *la existencia de una relación significativa entre la CO y la magnitud de los retrasos en los proyectos*, en empresas constructoras de Estados Unidos e India.

Luján (2020) en su tesis doctoral en Administración (Universidad César Vallejo-UCV, Lima): CO y desempeño laboral, en los colaboradores de las MYPES, sector mueblerías de Chimbote, 2019; su objetivo fue determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral, en las MYPES del citado Sector, para lo cual utilizó una muestra de 220 colaboradores. Para su trabajo empleó tres tipos de técnicas: la encuesta, el focus groups y el análisis documental; y como instrumentos: el cuestionario, guía del focus grupo y la guía del análisis documental, La captura de datos incluyó a las variables CO con tres dimensiones (orientación a resultados, orientación a personas y orientación a equipos de trabajo) y *desempeño laboral con tres competencias (productividad, compromiso y competencias)*. Para el análisis correlacional utilizó un cuestionario confiable (Alfa de Cronbach superior a 0,8 para ambas variables), obteniendo que existe entre las referidas variables una relación con alta significancia ($p\text{-valor} = ,000$ menor que la significancia ,05) y un estadístico Pearson 0,442) positivo con grado moderado pero significativo.

Toledo (2015) en su investigación: CO y su influencia en el clima organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú – 2015; analizó la pregunta de investigación si la CO (*con tres dimensiones: normas, valores e identificación*) influye en el *clima organizacional (con tres dimensiones: ambiente del trabajo, comunicación interna y satisfacción laboral)* de la referida IES. El estudio fue de tipo descriptiva, básica, aplicada, no experimental y de corte transversal. Utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario para una muestra seleccionada al azar de 160 trabajadores administrativos nombrados de ambos sexos. El análisis descriptivo para la variable CO reveló: muy de acuerdo y de acuerdo para el indicador normas 58%, valores 43% e, identificación 38%. Para la contrastación de la hipótesis, aplicó la técnica Chi cuadrado para ambas variables, obteniendo una alta significancia ($p\text{-valor}$ menor a la significancia ,05), demostrando que ambos constructos son de vital importancia y práctica de todas las organizaciones. Según la autora,

los hallazgos son de importancia proporcionando las bases informativas necesarias para poder plantear las alternativas de solución al problema de investigación que ha sido la razón del trabajo. Refirió que la universidad precisa adecuarse a los cambios para crear nuevos paradigmas institucionales.

1.5. Justificación de la investigación

Para este aspecto se toma como referencia lo establecido por Bernal (2016, pp. 138-139) en cuanto a las razones del porqué y para qué realizar la investigación.

Justificación teórica: el objetivo fue inducir un pensamiento reflexivo sobre los aspectos académicos, en particular en la UNMSM, propiciando la consideración de un modelo global de CO asociado con la competitividad universitaria, para lo cual es posible la adaptación de modelos prevalecientes a la realidad de las IES peruanas, de modo que estos trabajos se conviertan en aportes al conocimiento científico en estos temas, y por tanto un aporte a la comprensión de estos fenómenos en el país. En este sentido, la propuesta es un punto de partida para la comprensión de la realidad sobre actitudes y comportamientos, como resultado de hallazgos relevantes.

Teniendo en cuenta la teoría administrativa de las relaciones humanas vinculado al estudio del comportamiento organizacional, y el modelo de Schein (2004) sobre el modelo de la cultura organizacional y el enfoque del WEF asociado a la competitividad, se construye el modelo reajustado que se ha propuesto, y sus resultados, *configuran una fuente de conocimiento adicional*.

Se ha usado el constructo CO, tomando en cuenta dimensiones del Modelo Rhema (Universidad Ecotec, Ecuador) aplicados en la misma universidad, que se estima adecuado al ambiente latinoamericano, habida cuenta que, en otros escenarios como Europa, Estados

Unidos y Asia usan modelos ya validados, resultados de investigaciones realizadas en tales poblaciones, que tienen filosofías de comportamiento muy diferentes.

En cuanto al constructo competitividad, este estudio realiza un aporte teórico, dado que se incorpora dimensiones que son más tangibles y medibles para estudio en IES, que los parámetros de efectividad o rendimiento y calidad usados en la literatura para el sector empresarial; las cuales son: la calidad académica, producción científica e internacionalización, que constituyen factores que actualmente se utilizan internacionalmente en el ranking de universidades y, que se considera relevante como componente del desempeño universitario.

Es importante resaltar que, si bien el concepto de competitividad que se ilustra en la literatura está más orientado hacia las naciones y empresas productivas, en este estudio ya se propone el término *competitividad universitaria*, en adición a los aportes de diferentes especialistas, como una propuesta para que se vaya construyendo en estudios posteriores el concepto de competitividad universitaria aplicada a los centros de estudios superiores (IES); en este contexto, se considera un aporte teórico al contribuir en el camino hacia la reflexión de este constructo: competitividad universitaria. .

En este trabajo, producto del análisis científico se demuestra con el enfoque cuantitativo, una alta significancia de correlación entre los referidos constructos y sus dimensiones.

Según lo expresado líneas arriba, el estudio es relevante. Se ha obtenido información empírica de importancia y de utilidad para la UNMSM habida cuenta que corresponde a un área del conocimiento con potencialidades de mayor exploración, puesto que a la fecha los estudios con estas variables son muy incipientes en la IES en el contexto nacional y latinoamericano.

Investigación aplicativa: sí tienen influencias prácticas, se proyecta que, con los resultados obtenidos de la propuesta, se generen implicaciones prácticas, se viabilice la

solución de una problemática de un caso real, diseñando estrategias metodológicas que, de ser implementadas, contribuyan a solucionar las limitaciones y carencias que se van agravando. A nivel del Perú, no se cuenta con investigaciones que asocien los constructos ya indicados. Se espera que, con la propuesta planteada, propicie la profundización con trabajos complementarios y de sus hallazgos se posibilite contar con nuevos puntos de vista y enfoques para establecer estrategias orientadas a los cambios organizativos que se materialicen.

Es relevante anotar que la materialización de las estrategias diseñadas y propuestas en las Recomendaciones no representa un gasto importante; muy por el contrario, representa esfuerzos prácticos como aporte para superar las dificultades existentes en la comunidad sanmarquina, con perspectivas de que se replique también a otras IES peruanas, dado que reflejan limitaciones similares, con la perspectiva de aportar al mejoramiento de la realidad nacional, replicando los aportes de instituciones como HU y la UNAM.

Justificación metodológica: para lograr el objetivo de la investigación se ofrece una propuesta para procurar información confiable y validada, de manera que para hacerlo útil se recurrió a la metodología siguiente:

- Para la investigación cualitativa exploratoria, el diseño es fenomenológico, se usa la técnica como la entrevista semiestructurada para estudiar el concepto Imagen Institucional, usando como su instrumento la guía de entrevista.
- Se usa en la investigación cuantitativa la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario, que fue diseñado para el levantamiento de información de las dimensiones que fueron objeto de análisis cuantitativo.
- Para la validación, se prueba la confiabilidad del instrumento con ambas variables vía el indicador Alfa de Cronbach (0,932); la validez interna a través juicio de expertos. Para probar la validez del constructo si representa y mide los conceptos teóricos, se aplica la prueba de análisis factorial exploratorio (AFE). La validez de criterio fue

contrastada con resultados de trabajos similares. Como se aprecia, el instrumento pasó por el proceso de validación y de acuerdo al método hipotético-deductivo, por los resultados obtenidos la metodología puede ser inferenciada.

- Se prueba la alta significancia estadística del grado de asociación de los referidos constructos, utilizando el estadístico Spearman, dando valores positivos.
- El diseño del instrumento es reflejo de la realidad propia de una universidad nacional que visibiliza similar problemática en otras universidades nacionales y puede servir de gran utilidad en la metodología de estudios similares.

Aporte epistemológico: se han utilizado los fundamentos teóricos vinculados a los constructos CO y competitividad con el propósito de generar reflexión y debate académico sobre el mayor conocimiento de las variables del estudio. De un lado, con sostenibilidad científica se diseña el modelo adaptado del modelo Rhema de Ecotec, Ecuador, cuyo instrumento fue sometido al proceso de confiabilidad interna para el constructo CO; proponiendo además un nuevo conjunto de dimensiones del constructo competitividad (calidad educativa, producción científica- publicaciones y patentes- e internacionalización), variable que en la literatura ha sido muy poco usada en su relación con la CO de las IES; siendo el propósito generar una mayor reflexión investigativa y consolidar en el futuro el concepto de competitividad universitaria.

Uno de los poco investigadores identificados en la literatura son Köse et al. (2019) que al evaluar cuatro IES de Turquía las relaciones entre CO y desempeño académico aplicando el instrumento OCAI, resaltaron que su contribución original hecha a la literatura por dicha investigación es el examen del desempeño que incluyó los parámetros: número de publicaciones y citas. De esta manera esta propuesta preliminar abre el camino para promover estudios en esta línea de investigación a fin de confrontar teorías, contrastar los resultados obtenidos y/o promover epistemología del conocimiento existente.

1.6. Limitaciones de la investigación

A efectos de analizar este tema, también se recurrió a los argumentos reflexivos de Bernal (2016, pp. 139-140).

Limitaciones de tiempo:

El desarrollo del trabajo se inició a principios de diciembre del año 2019, ejecutando una prueba piloto (con una muestra de 103 miembros, entre estudiantes y docentes), cuyos resultados sirvieron para hacer algunos ajustes al instrumento de recolección de datos y presentar el Plan de Tesis. Luego de la adecuación sanitaria a la pandemia del Covid-19 y de reiniciarse el funcionamiento académico en las universidades, se retomó el estudio aplicando el cuestionario en forma remota durante el primer semestre académico 2020-I en la FQIQ, UNMSM. A pesar de las limitaciones impuestas por la pandemia, se contó con la contribución de estudiantes y docentes para efectuar la encuesta.

Limitaciones de espacio:

El trabajo sólo se limitó a la unidad de análisis de la FQIQ (con 1 100 personas como población) con sede en la Ciudad Universitaria, UNMSM, Lima, Perú. El hecho de haber considerado una sola facultad en el estudio, tal vez constituye una restricción, dado que se pudo haber considerado a otras facultades ingenieriles, para que sus hallazgos fuesen más contundentes para su inferencia en otras instituciones de ingeniería de otras IES. Al respecto, dada la anormalidad impuesta por la pandemia, se dificultó la comunicación y la cooperación de otras facultades.

Limitación de recursos:

Si bien no se pudo acceder a la documentación en las bibliotecas en la Universidad de San Marcos, se tuvo que acceder de forma continua a la información de artículos y papers presentadas en el Internet y de otras fuentes académicas como son los repositorios de

universidades de manera global, complementada con la adquisición de libros para contar con data más actualizada. En la práctica, estas restricciones no constituyeron trabas importantes para el desarrollo del trabajo.

Limitaciones del alcance del estudio:

Para el trabajo se podría haber incorporado otras facultades de ingeniería para contar con una mayor población y cuya muestra fuese más representativa; sin embargo, la pandemia limitó esta posibilidad, además que tampoco es muy fácil levantar información vía cuestionarios de otras facultades, debido a que no existe una verdadera cultura de apoyo estadístico, para las encuestas. No obstante, se pretende que esta labor sea replicada en otras facultades de la universidad.

1.7. Objetivos

Enfoque cuantitativo

-Objetivo General: propósito del estudio

- Establecer de qué manera se relaciona la CO con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química en la UNMSM.

-Objetivos específicos

- Establecer de qué manera se relaciona el direccionamiento estratégico con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Establecer de qué manera se relaciona las normas y reglamentos con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Establecer de qué manera se relaciona el liderazgo con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Establecer de qué manera se relaciona la comunicación con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.

- Establecer de qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Establecer de qué manera se relacionan las dimensiones de la variable cultura organizacional con las dimensiones de la variable competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.

Enfoque cualitativo

Objetivo General

- Entender el grado de comprensión de los valores y creencias subyacentes de los trabajadores administrativos a través de su percepción de los Artefactos componente de la imagen institucional en la CO de la FQIQ de la UNMSM.

1.8. Hipótesis

Enfoque cuantitativo

1.8.1. Hipótesis General

- Existencia de relación con significancia entre la CO con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química en la UNMSM.

1.8.2. Hipótesis Específicas

- Existencia de relación con significancia entre el direccionamiento estratégico con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Existencia de relación con significancia entre las normas y reglamentos con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Existencia de relación con significancia entre el liderazgo con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Existencia de relación con significancia entre la comunicación con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.

- Existencia de relación con significancia entre las relaciones interpersonales con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.
- Existencia de relación con significancia entre las dimensiones del constructo CO con las dimensiones del constructo competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.

Matriz de Consistencia (MC) (Anexo A)

La MC facilita visibilizar en forma sistematizada, coherente e integrada, el problema, los objetivos y las hipótesis, con sus respectivas dimensiones e indicadores.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

En la formulación de este trabajo, se revisan teorías y conceptos conectados con los constructos en evaluación. Adicionalmente, se revisan los antecedentes teóricos y empíricos o estado de arte de algunos modelos más utilizados en la literatura que relaciona la CO con el desempeño o efectividad, cuya contribución ha sido importante para proyectar un modelo propuesto en esta investigación.

2.1.1. *Teorías de la Administración y conceptos de la CO*

A fin de comprender los conceptos de la CO, las actitudes y comportamiento de las personas y la evolución de los mismos en los últimos años con sus respectivas variaciones, se dispuso de la literatura, para comprender de qué manera la CO está influyendo en las instituciones y de forma particular en las universidades.

Es obvio que, para comprender los diversos conceptos de la CO, se requiere comprender también la evolución de las teorías de la Administración, que incorpora los conceptos del comportamiento organizacional, habida cuenta que las personas constituyen el capital activo en las organizaciones, por lo que sus actitudes influyen de manera relevante en el funcionamiento organizacional, lo que amerita entender la evolución de los citados cambios organizacionales y su incidencia en su efectividad.

a) Teorías de la Administración.

Teoría de la Administración Científica. Los especialistas como Robbins y Coulter (2018, pp. 32-33) señalan que Taylor (1911) es considerado como uno de los pioneros en este campo por sus primeros estudios, descritos como el *enfoque clásico*, autor que enfatiza tanto

la racionalidad como el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficientes posible; resaltando que dos teorías principales constituyen el enfoque clásico: la administración científica y la administración general.

Como señalaron Robbins y Coulter (2018), esta teoría de la administración moderna, nace aproximadamente en 1911, año en que Frederick Taylor publica *Principios de la administración científica (Principles of Scientific Management)*; cuyo contenido fue extensamente adoptado por los gerentes de todo el mundo, dado que el libro describía la teoría de la administración científica: el uso de métodos científicos para definir: *la mejor forma* de realizar un trabajo: *Buscando generar un cambio en la mentalidad de los trabajadores y de los gerentes, al definir parámetros claros para mejorar la eficiencia en la producción.*

Taylor como lo menciona Robbins y Coulter (2018) asignó a la persona correcta el trabajo, le proporciona las herramientas y el equipo adecuados, hace que el trabajador siguiera exactamente sus instrucciones y lo motiva con un incentivo económico que representaba un aumento importante en su paga diaria; revelan que Taylor pudo definir la mejor forma de hacer las actividades, logró mejoras constantes en la productividad, basándose en sus estudios de vanguardia sobre el trabajo manual, en los que aplicaba principios científicos; de esta manera Taylor se ganó el título de *padre* de la administración científica. Sus ideas se difundieron por Estados Unidos y otros países y motivó a otros a estudiar y desarrollar métodos de administración científica. Sus seguidores más prominentes fueron Frank y Lillian Gilbreth.

Asimismo, Robbins y Coulter (2018) agregaron que Frank Gilbreth y su esposa, Lillian, psicóloga de profesión, experimentaron con el diseño y uso de herramientas y equipo adecuados para optimizar el rendimiento laboral, para lo cual estudiaron el trabajo para eliminar movimientos manuales y corporales ineficientes; Frank es quizá más conocido por

sus experimentos en albañilería; y al analizar cuidadosamente el trabajo de los albañiles, redujo el número de movimientos para colocar ladrillos en muros exteriores de 18 a alrededor de 5, y para colocarlos en muros interiores de 18 a 2; con las técnicas de Gilbreth, un albañil producía más y terminaba menos cansado al final del día. Según los autores, los Gilbreth inventaron un dispositivo llamado micro cronómetro que grababa los movimientos de un trabajador y la cantidad de tiempo invertido en cada movimiento, y fueron de los primeros investigadores en utilizar películas para estudiar movimientos manuales y corporales; de esta manera se podían identificar los movimientos inútiles que el ojo no percibía, y eliminarlos.

Si bien muchos de los aportes que idearon Taylor y los Gilbreth para mejorar la eficiencia en la producción aún se utilizan en las organizaciones actuales, en las actuales circunstancias tienen limitaciones y se requiere otras medidas para mejorar la productividad, sin requerir solamente a las técnicas que se denominan de tipo mecanicistas.

Teoría General de la Administración. Como lo han afirmado Robbins y Coulter (2018, pp. 34-35) este enfoque analiza el tema de la administración desde la perspectiva de la organización como un todo y se conoce como teoría general de la administración, que se centra más en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración, destacando que los investigadores más prominentes de esta teoría son Henri Fayol (con su libro: Administración Industrial y General) y Max Weber.

Aún más, Robbins y Coulter (2018) han referido que mientras Taylor se centraba en los gerentes de primera línea y el método científico; en la misma época, Fayol es el primero en identificar cinco funciones que desempeñan los gerentes: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan; desarrollando 14 principios de la administración; reglas fundamentales de administración que podían aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñarse

en las escuelas; la atención de Fayol se dirige hacia las actividades de *todos* los gerentes; describe la práctica de la administración como algo diferente a la contabilidad, finanzas, producción, distribución y otras funciones típicas de un negocio; enfatiza que la administración es una actividad común para todos los negocios, gobiernos, inclusive en los hogares.

Como lo indicaron también Robbins y Coulter (2018) el sociólogo alemán Max Weber se dedicó al estudio de las organizaciones y en sus artículos de principios del siglo XX desarrolla una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización a la cual denomina: *burocracia*; una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales; reconociendo que esta "burocracia ideal" en realidad no existía, sino que pretendía que fuera la base para teorizar sobre cómo se podría realizar un trabajo en grupos grandes; sin embargo, su teoría se volvió el diseño estructural de muchas organizaciones grandes actuales.

Robbins y Coulter (2018) ratificaron que es cierto que muchas de las ideas y prácticas actuales sobre administración pueden atribuirse directamente a las contribuciones de la teoría general de la administración, incluyendo sus 14 principios, que han evolucionado en la práctica actual de la gestión empresarial; sin embargo, su enfoque que busca la productividad por la división del trabajo cae en prácticas mecanicistas, que no tiene como centro a las personas.

Teoría Ciencia de la Administración. Como lo han expuesto Robbins y Coulter (2018, pp. 37-38) este es un *enfoque cuantitativo*, que consiste en la aplicación de la estadística, de modelos de optimización y de información, de simulación por computadora y de otras técnicas cuantitativas a actividades de administración, con el propósito de mejorar la toma de decisiones, que evolucionó de soluciones matemáticas y estadísticas desarrolladas para problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial, por cuanto, muchas de las técnicas

utilizadas para problemas militares se aplicaron a los negocios; entre estos se tiene la programación lineal que es una técnica que utilizan los gerentes para mejorar las decisiones de asignación de recursos; asimismo, los autores destacaron que el análisis de la programación de la ruta crítica ayuda a los gerentes a determinar los niveles óptimos de inventario; y otra área en donde el término *cliente* involucra a cualquiera que se relacione con los productos o servicios de la empresa, ya sea de manera interna o externa, y donde se utilizan técnicas cuantitativas para su análisis, se conoce como administración de la calidad total (ACT) que es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente.

Teoría Comportamiento Organizacional. Conforme evolucionaba las ciencias de la Psicología, Ciencias Sociales, la Antropología y otras, como lo señalaron Robbins y Coulter (2018, pp. 35-37) algunos estudiosos de principios del siglo XX *reconocieron la importancia de la gente para el éxito de una organización* (aun cuando la mayoría creían que la persona era el activo más importante de la organización y debía manejarse como tal), sobresaliendo en *el enfoque conductual* o del comportamiento organizacional: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, y Chester Barnard; quienes con sus contribuciones que fueron diversas y distintas, sentaron las bases para prácticas de administración tales como procedimientos de selección de empleados, programas de motivación y equipos de trabajo.

Los estudios de Hawthorne llevados a cabo en Western Electric Company Works, en Cicero, Illinois, quizá fue la contribución más importante al campo del comportamiento organizacional, siendo Elton Mayo (1927) citado por Robbins y Coulter (2018), el investigador en dicho estudio, arribando a conclusiones que originaron un nuevo énfasis en el factor del comportamiento humano en la administración de las organizaciones; las cuales destacaron que el comportamiento y las actitudes de las personas están muy vinculados, que los factores

grupales afectan de manera significativa el comportamiento individual, que los estándares grupales establecen la productividad individual de cada operario, y que el dinero es menos determinante en la productividad, comparado con los estándares y actitudes grupales y la seguridad.

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2018) la función de los gerentes es lograr que las cosas se hagan, trabajando con personas; lo que ha derivado que algunos investigadores han elegido analizar la administración enfocándose en la persona de una organización, cuyo campo de estudio que investiga las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo se le conoce como **comportamiento organizacional**; resaltando que en efecto, mucho de lo que hacen los gerentes hoy en día cuando manejan personas (motivar, ordenar, dar confianza, trabajar con un equipo, manejo de conflictos, etcétera), ha surgido de la investigación del comportamiento organizacional.

Teniendo en cuenta el desarrollo de las ciencias vinculadas al comportamiento de las personas, la práctica y los resultados de las investigaciones empíricas han demostrado que el enfoque conductual ha adecuado con énfasis la forma en que se manejan las organizaciones en el contexto actual; los esfuerzos realizados hasta la fecha han servido como base de las actuales teorías de motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo, y de muchos otros enfoques conductuales. En este trabajo, esta teoría es la base para el entendimiento de la cultura organizacional (CO), como plataforma más avanzada para el entendimiento de las actitudes y comportamiento de las personas en las organizaciones, habiendo dado lugar a diferente modelo para estudiar la CO, como es el caso de los estudios de Schein.

Enfoque contemporáneo: Teoría de Sistemas y Enfoque de Contingencias. Al respecto, Robbins y Coulter (2018, p. 39-40) han señalado que este enfoque se centra en el

análisis de lo que ocurre en el entorno que estaba *fuera* de los límites de la organización (estudios a inicios de la década de 1960, dando lugar a dos perspectivas contemporáneas de administración que forman parte de este enfoque, en contraposición de la mayoría de los primeros enfoques de la administración que se centran en las preocupaciones de los gerentes *al interior de* la organización.

Teoría de Sistemas. Esta perspectiva, según Robbins y Coulter (2018, p. 39) se originó en las ciencias físicas, recién su aplicación a los esfuerzos humanos organizados se inicia por la visión de Chester Barnard (inicios de 1938) escribe por primera vez en su libro, *Las Junciones del ejecutivo (The Functions of an Executive)*, que una organización funciona como un sistema cooperativo, activando a que otros investigadores en administración en la década de 1960, comenzaron a analizar con más detenimiento la teoría de sistemas y cómo se relacionaba con las organizaciones.

Los citados autores añaden que un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado; adicionado que si bien los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos; los **sistemas cerrados** no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él; muy por el contrario, los **sistemas abiertos** se ven influenciados por su entorno e interactúan con él; lo que ha servido de base para analizar una organización desde la perspectiva de sistemas abiertos (una organización toma elementos-recursos- de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno); la organización está "abierta" al entorno e interactúa con él. Explican que los investigadores visualizan una organización como si estuviera formada por: factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad.

Refiriendo a Robbins y Coulter (2018) sobre la pregunta ¿De qué manera el enfoque sistémico contribuye a nuestra comprensión de la administración? se puede indicar que lo que significa, es que los gerentes coordinan actividades laborales en las diferentes partes de la empresa y se aseguran de que todas estas partes funcionen de manera conjunta para que los fines de la empresa puedan lograrse; al respecto, según el enfoque sistémico las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas, vale decir, reconoce que, no importa qué tan eficiente pueda ser el departamento de producción, si el departamento de marketing no se anticipa a los cambios en los gustos del cliente y trabaja con el departamento de desarrollo de productos para producir lo que los clientes desean, el desempeño global de la organización sentirá las consecuencias.

Enfoque de Contingencias. Sobre esta tópico, Robbins y Coulter (2018, p. 40) han reflexionado que el enfoque de contingencias (enfoque de situaciones o situacional) plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones diferentes (contingencias) y requieren distintas maneras de dirección, lo que marca una distinción de los enfoques iniciales, dado que los estudiosos de la administración presentaron las primeras teorías de la administración como que eran aplicables de manera universal; sin embargo, estudios posteriores encontraron excepciones a muchos de tales principios; poniendo como ejemplo, que la división del trabajo es importante y se utiliza mucho, pero las tareas pueden volverse *demasiado* especializadas; la burocracia es deseable en muchas situaciones, pero en otras circunstancias, otros diseños estructurales son más efectivos. Los referidos especialistas refieren que la administración no se basa (y no puede hacerlo) en principios simplistas que puedan aplicarse en todas las situaciones, por cuanto las situaciones cambiantes y distintas requieren que los gerentes utilicen enfoques y técnicas diferentes.

Los referidos investigadores, agregaron que este enfoque es intuitivamente lógico debido a que las organizaciones, incluyendo a las unidades de la misma organización, son diferentes en términos de tamaño, objetivos, actividades laborales, etcétera; por lo que anotan que sería sorprendente encontrar reglas de administración que fueran aplicables de manera universal y que funcionaran en *todas* las situaciones. Añaden, además que los estudiosos en administración siguen trabajando para identificar estas variables situacionales; aun cuando se resaltan muy comúnmente cuatro variables generales de contingencia (Tamaño de la organización, tecnología para tareas rutinarias, incertidumbre ambiental, diferencias individuales) de una lista larga, ésta presenta a aquellas que se utilizan más comúnmente y le da una idea de lo que se desea transmitir con el término *variable de contingencia*. Coincidiendo con los citados autores, *lo importante es rescatar que el* valor principal del enfoque de contingencias es que enfatiza que no hay reglas simplistas o universales que los gerentes deban seguir.

b) Comportamiento organizacional (COR).

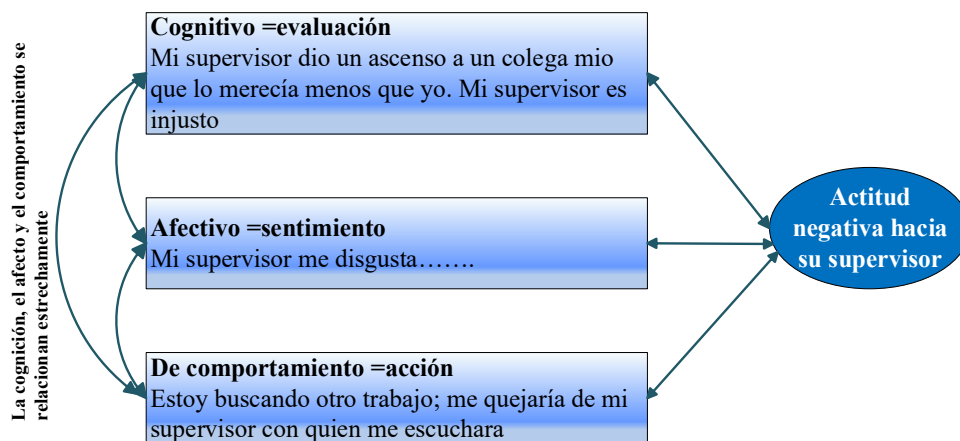
Actitudes y comportamiento de las personas

Robbins y Judge (2017, pp. 75-76) refirieron que las actitudes son enunciados de evaluación (favorable o desfavorable) de los objetos, personas o eventos, reflejando cómo se siente la persona respecto de algo; cuando alguien expresa “me gusta mi trabajo”, expresa su actitud hacia el trabajo. Agregan los autores que, las actitudes son complejas; si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, hacia la torre Eiffel o hacia la compañía para la cual laboran, tal vez se obtenga una respuesta sencilla, pero es posible que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas; conciben que las actitudes tienen tres componentes, como lo consideran diversos especialistas –cognición, afecto y comportamiento– es ventajoso para comprender su complejidad y la conexión potencial entre ellas y el comportamiento.

Según los citados autores: 1) la cognición tiene que ver con el segmento de opinión o creencia de cómo son las cosas, cuando por ejemplo alguien afirma “Mi salario es bajo” que es una descripción; 2) el componente afectivo de una actitud es el segmento emocional o sentimental de una actitud; al respecto, el afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: “Estoy enojado por lo poco que me pagan”, debiendo resaltarse que el afecto conduce a eventos del comportamiento. 3) el componente del comportamiento de una actitud es la intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo, continuando con el ejemplo: “Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor”. Como lo señalan estos especialistas, en las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento, por lo que es importante tener en mente que estos componentes se relacionan estrechamente, tal como se visualiza en la Figura 3.

Figura 3

Los componentes de una actitud



Nota: Robbins y Judge (2017, p. 75)

La referida Figura 3 grafica la forma en que se relacionan los tres componentes de una actitud; en el ejemplo, un trabajador no logró un ascenso que pensaba merecer, sino otro compañero de trabajo; la actitud del trabajador hacia su supervisor se ilustra como sigue:

cognición (el trabajador pensaba que merecía el ascenso), afecto (el trabajador está muy disgustado con su supervisor) y comportamiento (el trabajador busca otro trabajo).

¿El comportamiento siempre concuerda con las actitudes? Las actitudes impactan en el comportamiento, es lo que han señalado Robbins y Judge (2017, p. 76), indicando que los primeros estudios asumían que existía una conexión de causalidad entre los citados factores; en otras palabras, que las actitudes que las personas poseían determinaban lo que realizaban; asimismo, que el sentido común sugiere que hay una relación. Al respecto, los autores indicaron que los estudios concuerdan que los individuos buscan que haya consistencia entre sus actitudes y su comportamiento; en otras palabras, quiere decir que los individuos propician realinear las actitudes divergentes y alinearlas con su comportamiento, para que tengan apariencia de racionales y consistentes. Consideraron que en caso surge una inconsistencia, también surgen fuerzas que empiezan a volver a la persona a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento de nuevo son consistentes. Esto se lleva a cabo al modificar cualquiera de los dos, las actitudes o el comportamiento, o con el desarrollo de una racionalización para la discrepancia.

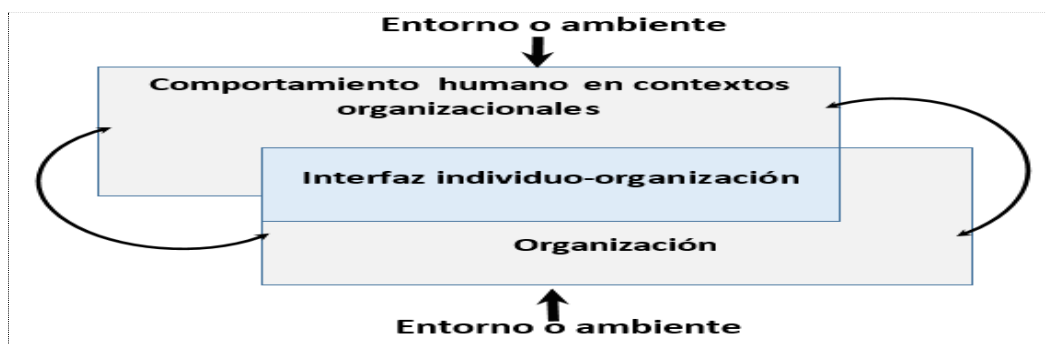
Satisfacción laboral

Los gerentes están muy interesados en aumentar la satisfacción laboral de sus trabajadores bajo su mando, debiendo mejorar la naturaleza de las labores que ejecutan, tal es así, que una de las funciones del gerente es propiciar las condiciones adecuadas de satisfacción laboral; tal es lo que mencionan Griffin et al. (2017), añadiendo que es una de las actitudes más relevantes en las empresas, puesto que satisfacción laboral es condición que refleja nuestras actitudes y sentimientos hacia nuestro trabajo, también impactan en ella la personalidad, los valores, otras actitudes y el mismo trabajo; la naturaleza del trabajo incide con mayor fuerza

en la satisfacción laboral. En efecto, si una persona no está contenta con su trabajo que desarrolla, es difícil que mejore. Los especialistas aluden que los desafíos, la autonomía, la variedad y el alcance de las labores aumentan la satisfacción laboral. Como resaltan los autores, los trabajadores satisfechos son más productivos, lo que es beneficioso para la organización por cuanto su satisfacción influye de manera positiva en las actitudes y comportamientos de las demás personas.

A juicio de Robbins y Judge (2017) con el propósito en fortalecer la efectividad organizacional, el estudio del COR: “Está orientado a entender la influencia que involucra tres parámetros relevantes: las personas, el grupo y estructura, y sus actitudes al interior de las instituciones” (p.10); de otra parte, para Griffin et al. (2017) el COR: “Es el estudio del comportamiento de las personas, y el campo del COR pretende entender el comportamiento de la persona en el contexto institucional, a la institución en sí misma y la interfaz entre la persona y la institución” (p.4); como lo muestran en la Figura 4, dichas áreas se configuran íntimamente conectadas. Además, aunque es posible enfocarse en una sola de ellas a la vez, es ineludible entender las tres para la comprensión cabal del COR.

Desde otro ángulo, Chiavenato (2017) también considera que el COR: “Está vinculado al estudio de las personas y los grupos, que actúan en forma dinámica en las organizaciones, ejerciendo influencia en ella y recibiendo también su influencia, de las personas que laboran en las organizaciones e interactúan con ellas” (pp. 4-6).

Figura 4*Modelo de interrelaciones del COR*

Nota: Griffin et al. (2017, p. 5)

Tales especialistas, adicionaron que hay desafíos para comprender el comportamiento organizacional, que se puede observar en forma parcial, puesto que tiene partes superficiales visibles, como aspectos más profundos no observables a simple vista, como se visualiza en la Figura 5. El propósito del comportamiento organizacional es contribuir que las personas y organizaciones se entiendan cada vez mejor; añadiendo además que se conceptualiza como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

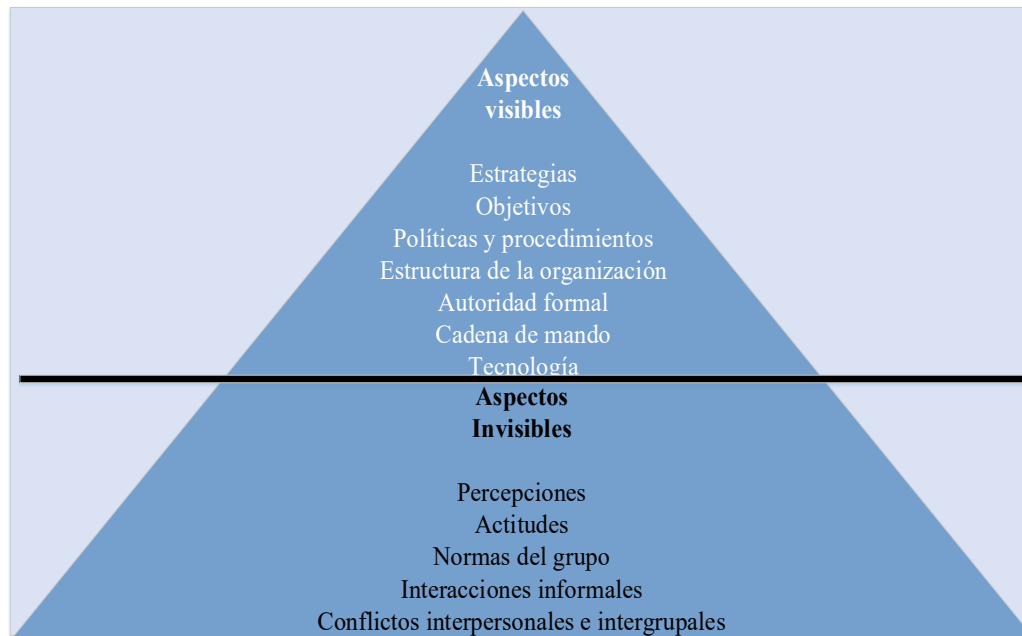
Diversos especialistas resaltan que las organizaciones tienen personalidades, como las personas, pudiendo adoptar variados matices: ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras. Entonces cuando una organización adquiere permanencia institucional en el tiempo, los modos de comportamiento de sus miembros se reflejan evidentes en sí mismos; lo que es la esencia de lo que hace la CO; entender qué es lo que constituye la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende.

En dicho contexto, se puede entender que en las organizaciones son las personas que le reflejan una personalidad, de allí lo importante, la buena gestión del personal, impulsando cambios para el logro de su identificación y consolidando su lealtad con la organización, se

prevé como la senda óptima en el que el comportamiento de sus miembros como equipo, vigoricen un aporte efectivo en el proceso de la administración organizacional.

Figura 5

Parámetros visibles e invisibles del COR



Nota: Chiavenato (2017, p. 5)

c) Cambio y desarrollo organizacional (DO).

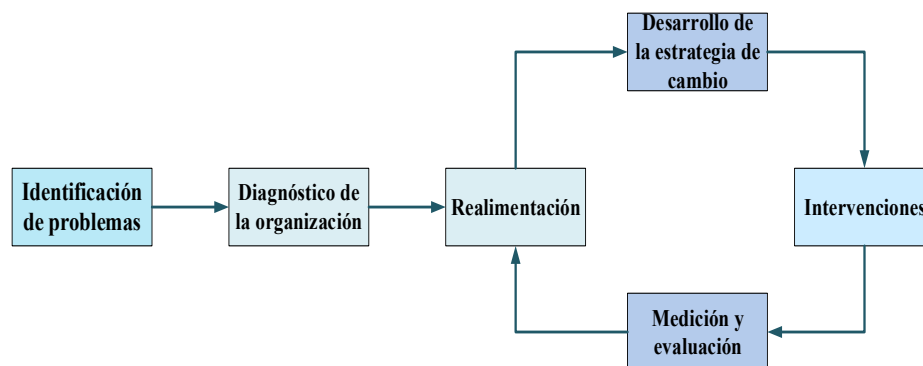
Los investigadores mencionan que, en un contexto de intensa competencia mundial, la dinámica de la convergencia de fuerzas en el entorno gravita en el logro de mayor competitividad, de manera particular en las IES, que por su naturaleza de organizaciones que brindan servicios sobre la base del conocimiento, se encuentran inmersas en importantes transformaciones estructurales.

Desde la posición de Koontz et al. (2012), el desarrollo organizacional (DO): “Es una herramienta con elementos integradores, orientado a mejorar la efectividad de las empresas.

Está diseñado para resolver problemas que restringen la eficiencia operativa a todos los niveles, tales como la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la mala comunicación...” (p.360). Aun cuando hay diversidad de uso en las técnicas, el proceso a menudo incluye las actividades que se muestran en la Figura 6. Aun cuando las referidas tres etapas completan el ciclo de desarrollo, el esfuerzo no termina allí, sino que el mismo se convierte en un esfuerzo continuo, planeado, sistémico y enfocado en el cambio, que se traduce en hacer a la empresa más efectiva.

Figura 6

Modelo del proceso de desarrollo organizacional



Nota: Koontz et al. (2012, p. 389)

Como señalaron Koontz et al. (2012) la organización que aprende de manera general se asocia a conceptos como compartir la visión empresarial, autoexamen de los supuestos y las prácticas predominantes, consideración de estructuras organizativas radicalmente nuevas, creación de equipos que aprenden y establecimiento de conexiones con las personas externas a la organización para generar nuevas ideas y perspectivas. Tomando como referencia a David Garvín, resaltan que una organización que aprende es aquella con habilidades para generar, obtener y trasladar conocimientos y cambiar su comportamiento para revelar adicionales

saberes y percepciones. En otras palabras, resalta Koontz et al. (2012), una organización que aprende se dedica a la solución sistémica de problemas, a experimentar y buscar nuevos conocimientos en forma permanente; además se propicia la paciencia a la derrota porque existe la posibilidad que la experimentación no tenga éxito: el objetivo es, obviamente, aprender de fracasos anteriores; el aprendizaje no debe estar circunscrito a la propia experiencia, ya que es posible aprender mucho de los demás, dentro y fuera de la empresa.

Estos investigadores (Koontz et al, 2012) han incidido que aprender de otras empresas a menudo se logra mediante puntos de referencia (*benchmarking*), lo que implica la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo dentro de la misma actividad industrial, sino también en otras. Enfatizan, que lo que se aprende debe compartirse, por ejemplo, con reportes, recorridos a las unidades operativas y programas de educación y capacitación, debiendo alentarse a los individuos o equipos a compartir su conocimiento especializado y difundirlo por toda la organización. Sugieren que adquirir conocimientos no es suficiente, puesto que estos deberían materializarse; a menos que el comportamiento se modifique, no se lograría ganancias con los trabajos de generar una institución que aprende, es necesario que el progreso y la mejoría sean objeto de medición mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación del comportamiento.

Desde otra perspectiva, Chiavenato (2017, p. 343) consideró que el manejo del cambio empresarial no se culmina sin el DO, fenómeno que incluye un conjunto de acciones de cambio planeado, cuyo fin es mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de sus empleados. Para el investigador, el punto principal del DO se orienta en modificar a los individuo y la naturaleza y la calidad de sus conexiones laborales; su intensidad recae en la modificación de

la cultura de la institución; vale decir, DO es una modificación institucional proyectado. Para su mejor comprensión, Chiavenato proporciona algunos conceptos de DO:

- Es la utilización de las disciplinas de la conducta proyectado en el horizonte de tiempo con la perspectiva de fortalecer la capacidad de una organización para enfrentar a la modificación en perspectiva como mayor capacidad para resolver sus limitaciones.
- Es una metodología que busca la modificación interpersonal, grupal e intergrupal al interior de la institución; resaltando que dicha modificación es integral y en un horizonte en el tiempo, obviamente es función a la orientación de un agente de cambio.
- Es un esfuerzo en el horizonte orientado a fortalecer la eficacia personal e interpersonal en una organización y que otorga importancia al trabajo en equipo.

Complementando lo anterior, Robbins y Judge (2017, pp. 611-612) opinaron que se cuenta con varios enfoques para administrar el cambio organizacional, resaltando el modelo clásico de Kurt Lewin. Los autores indican que Lewin argumentaba que para que un cambio en las empresas tenga éxito, debe atravesar tres etapas: descongelar el *statu quo*, el movimiento hacia el estado final deseado, y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente (Véase la Figura 7). Señalaban además que el *statu quo* es un estado de equilibrio y para alterarlo (es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal), es necesario que el descongelamiento ocurra en una de tres formas; las fuerzas impulsoras, que orientan el comportamiento para que se distancie del *statu quo*, pueden aumentarse; las fuerzas limitativas, que traban el movimiento desde el punto de equilibrio, pueden reducirse; y una tercera alternativa consiste en combinar los dos primeros métodos. Resaltaron, por ejemplo, que las empresas que tuvieron éxito en el pasado suelen enfrentarse a fuerzas restrictivas porque la gente cuestiona la necesidad de cambiar; y de manera similar, las

investigaciones demuestran que las empresas con culturas fuertes sobresalen en el cambio incremental, pero son superadas por las fuerzas restrictivas contra el cambio radical.

En resumen, Robbins y Judge (2017) han revelado que las etapas establecidas en el referido modelo de Lewin pueden interpretarse como sigue: “a) descongelamiento: cambiar para superar las presiones de la resistencia individual y de la conformidad grupal, b) movimiento; proceso del cambio que transforma la organización del status quo al estado final que se pretende y, c) congelamiento: estabilizar la intervención para el cambio al balancear las fuerzas que lo impulsan y restringen” (pp. 611-612).

Figura 7

Modelo de tres etapas de Kurt Lewin



Nota: Robbins y Judge (2017, p. 611)

d) Enfoques de conceptualización de la CO.

¿Cuál es el concepto de cultura? Sus alcances

El término “Cultura” en la evolución de la humanidad ha tenido diversas variaciones; asociado a nociones muchas veces discrepantes, habiendo sido abordado desde diversas perspectivas. Las discusiones que se han generado en torno a dicho concepto intentan dilucidar sus significados e importantes consecuencias epistemológicas y metodológicas sino también relevantes implicancias éticas y políticas.

Vargas (2007) y Molano (2007) permiten colegir algunos conceptos de cultura, como sigue:

- En la Grecia de Pericles la palabra griega *paideia* usada para significar la "crianza de los niños", tiene una estrecha relación con el concepto de cultura, entendiéndose como el cuidado o "cultivo" que se debe tener por los niños en la adquisición de conocimientos, hábitos, costumbres, sentimientos, emociones, relaciones sociales y afectivas, gusto por las ciencias y las artes, etc. Las sociedades esclavistas tenían un concepto elitista de cultura, como, por ejemplo, el conocimiento filosófico de los griegos. El término cultura apareció en la Roma antigua como la traducción de la palabra griega *paideia*.

- Edward Tylor (1871), antropólogo inglés, en su obra *Primitive Culture*, escrita en 1871, conceptualiza la cultura como "todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad". Así, ya en pleno siglo XX, la cultura son ya modos y estilos de vida que implican el disfrute de excedentes de los satisfactores espirituales. En la investigación sociológica, el concepto de cultura es ampliamente usado como la "totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir."

- Dentro de la sociología, la ciencia que se dedica al estudio de la estructura y funcionamiento de la sociedad humana, hay una rama denominada la sociología cultural. Una de las definiciones utilizadas en este ámbito es la siguiente: la cultura consiste en "las ideas y los autoconceptos de un grupo o sociedad (por ejemplo, artefactos, actitudes, creencias, costumbres, normas, símbolos y valores) en un lugar y un tiempo determinado, pasando de una generación a la siguiente".

- La definición dada por el diccionario de Merriam-Webster es la preferida de ciertos investigadores, tales como el genetista italiano Luca Cavalli-Sforza (1972): cultura

es “el patrón integrado de conocimientos, creencias y comportamientos humanos que dependen de la capacidad de aprendizaje y transmisión a generaciones posteriores”.

- Hace unos años surgió una concepción distinta de cultura: algunos consideran la cultura no como un conjunto de comportamientos, sino como los mecanismos que *controlan* estos comportamientos. Así como el material genético controla la forma de un organismo, la cultura controla el comportamiento del individuo. Esta es la que se llama la concepción “ideacional” de cultura. Este enfoque permite estudiar la evolución cultural de manera análoga a la evolución biológica; de esto volveremos a hablar más adelante.

- Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), Cultura: es el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones.

Por lo expuesto de lo más saltante, coincidimos con muchos investigadores, la cultura es un concepto que todo el mundo lo utiliza, pero ha resultado difícil conceptuarlo o definirlo de una manera satisfactoria. Como lo ha resaltado Molano (2007, p.72), a pesar que existen diversas definiciones, en general, todas coinciden en que cultura es lo que le da vida al ser humano: sus tradiciones, costumbres, fiestas, conocimiento, creencias, moral; resaltando que se podría decir que la cultura tiene varias dimensiones y funciones sociales, que generan: a) un modo de vivir; b) cohesión social; c) creación de riqueza y empleo; y d) equilibrio territorial: “La cultura es algo vivo, compuesta tanto por elementos heredados del pasado como por influencias exteriores adoptadas y novedades inventadas localmente. La cultura tiene funciones sociales; una de ellas es proporcionar una estimación de sí mismo, condición indispensable para cualquier desarrollo, sea este personal o colectivo”

Considerando que la cultura es un atributo que caracteriza a la especie humana, dada su vinculación con las actividades que se realiza en las diversas organizaciones, surge la importancia de conceptualizar el término “cultura” puesto que permite establecer el nexo que se visibiliza cuando se trate el concepto de CO.

Conceptualizando la CO y sus alcances

Algunos especialistas, como Pettigrew (1979, 574), Ouchi (1982, 49), Morgan (1990, 118), Leal Millán (1991, 19) y Llopis (1992, 367), (como citados por Fernández, 2012), conceptualizan que la CO y sus funciones consisten en un sistema o conjunto de realidades compartidas, compuesta por significados, valores, símbolos, rituales que son compartidos y aceptados por los integrantes de la organización; caracteriza además el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante desafíos del entorno; interpretada asimismo como un vínculo emocional que los cohesiona.

Tomando en cuenta la dinámica de las organizaciones, diferentes investigadores han tratado de establecer los componentes que se engloban en el concepto: cultura de la organización; pero dada su complejidad y la variedad de las posiciones teóricas, Fernández (2012) las resume considerando tres posiciones que estima son bien diferenciadas (Ver Tabla 7):

- ❖ aquellos que se limitan a la enumeración y descripción de la variedad de estos componentes (valores, normas, ritos, mitos, héroes, etc.);
- ❖ aquellos que debido a la perspectiva desde la que tratan el tema, evitan esta complejidad reduciendo el concepto de la cultura organizacional a alguno de sus componentes, por ejemplo: los valores, las presunciones, entre otros aspectos; y

- ❖ aquellas posiciones que tratan no solamente de recoger la variedad de componentes y su complejidad, sino que también intentar una clasificación y articulación de los mismos.

Tabla 7

Niveles y elementos de la cultura

NIVELES DE LA CULTURA			ELEMENTOS
OBSERVABLE	SIGNIFICANTES O FORMAS	CONSCIENTE	- Artefactos materiales - Formas lingüísticas - Personajes - Ritos Valores
NO OBSERVABLE	SIGNIFICADO O CONTENIDO	NO CONSCIENTE	Presunción

Nota: Gómez Cabrantes (p. 149). Adaptado por Fernández (2012, p. 22)

Asimismo, otros investigadores como Hofstede (1999); Clark (1999); Harvey et al. (2002; Rodríguez y Páez (2009); Tomàs y Rodríguez (2009), entre otros, (como citados en Rueda, 2012, p. 265), con el objeto de establecer enfoques sobre la CO, arribaron a las siguientes conclusiones:

- La CO es la personalidad conjunta de los miembros de la organización, por la cual se rigen y asumen valores, comportamientos y prácticas que dan identidad y la hacen diferente de las demás.
- La cultura de las IES resultado de la revisión teórica es concluyente en el comportamiento y las prácticas de los docentes y los resultados obtenidos en la investigación.
- La cultura está sujeto a efectos por parámetros interno, por ejemplo: la estructura, la dirección y la administración; y parámetros externos, por ejemplo, los cambios continuos en el entorno generados por el ascenso de las TIC, la competitividad, la globalización, entre

otros; que influyen al interior de las organizaciones y por lo tanto deben estar preparadas para realizar ajustes en los valores, comportamiento y prácticas.

La cultura de una organización también influye en su efectividad, es lo que resaltaron Koontz et al. (2012, p. 291), así como en la forma en que se desenvuelven las cuatro funciones del proceso administrativo; adicionan que el hecho de reconocer la importancia de la CO no es reciente, a pesar que algunos “gurúes de la administración” argumentan que así es, por cuanto refieren que hace más de 2 000 años, en 431 a.C., en la antigua Grecia, Pericles instaba con elocuencia a los atenienses, entonces en guerra contra los espartanos, a identificarse con valores como los vinculados a la democracia: formalidad en la comunicación, importancia de la dignidad individual y promoción basada en el desempeño. Manifiestan que Pericles comprendió que los valores subyacentes podrían significar la victoria o la derrota, y esos valores no son tan diferentes a los que propugnan muchas compañías en la actualidad (Koontz et al., 2012).

Más que argumentar que cada institución tiene una cultura, Franklin y Krieger (2011, p. 362) opinaron que hace falta reconocer que cada institución es una cultura, como lo señalan, de hecho, todos sus componentes (materiales y simbólico), incluyendo el humano (cuya principal característica cultural es la capacidad de comunicarse e interactuar), integran la CO, que en nada difiere de la organización misma y desde esta perspectiva, la organización puede definirse como un *sistema sociocultural*.

Desde otra perspectiva, Franklin y Krieger (2011, p. 362) manifestaron que la CO se ha convertido en un tema de tanta actualidad *como la estructura, la estrategia y el control*; si bien no existe una definición estándar del concepto, anotan que la mayor parte de los autores

especializados quizá estarían de acuerdo en que las siguientes son las características primordiales de la CO:

- Es holística: en decir, el todo equivale más que la suma de sus partes.
- Está históricamente determinada: es reflejo de la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un sistema de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente vía la interacción; aclarando, la crea y la conserva el grupo de personas que constituyen la organización.
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la compañía, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible (*soft*), pero visualiza la diferencia entre diversas organizaciones.
- Es difícil de cambiar, puesto que se encuentra interiorizada en la gente, grupos, equipos y directivos que conforman la compañía, mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello.

Distinciones entre CO y cultura nacional. En este tópico Franklin y Krieger (2011, p. 362) examinaron el rol que desempeñan en cada caso; no obstante, consideran que hay una gran influencia de la cultura nacional sobre la cultura de las organizaciones que se desempeñan en ese contexto, aunque sean de naturaleza diferente, puesto que la cultura local de un país imprime ciertos rasgos similares en las organizaciones que operan en él, empresas de todo tipo; al respecto, como ejemplo se tiene el caso de Argentina, donde las citadas instituciones valoran la estabilidad en el empleo, la posibilidad de ascenso, de aprendizaje y las viabilidades de mejora salarial. Resaltaron la complejidad de esta relación entre tipo de empresas, puesto que la percepción existente respecto a las cualidades de la organización difiere, dejando entrever que las organizaciones públicas tienen características culturales que reflejan una menor orientación a resultados que las empresas privadas.

En un esfuerzo para mejorar el entendimiento del término cultura, Franklin y Krieger (2011, p.363) señalaron que, desde el punto de vista organizacional, dicho término ostenta muchos significados y connotaciones; no obstante, anotan algunas de sus acepciones más frecuentes, invocando a investigadores tal como sigue:

- Los *comportamientos* observados de forma regular en la relación entre personas, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales referidos a la deferencia y la conducta.
- Las *normas* que se suceden en los individuos agrupados en el trabajo.
- Los *valores dominantes* aceptados por una organización.
- La *filosofía* que orienta la política de una organización en relación a sus trabajadores y/o clientes.
- Las *reglas de juego* para progresar en la empresa; los “hilos” que un recién incorporado tiene que aprender a manejarlo para ser reconocido como miembro.
- El contexto o *clima* que se define en una organización por la distribución física de sus integrantes y la manera en que éstos se vinculan con clientes u otros terceros.

Como un aporte complementario, Koontz et al. (2012) argumentaron que la CO es el modelo general de comportamiento, es decir:

Las creencias y los valores compartidos que los empleados tienen en común; destacan que la cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional, incluyendo el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo del tiempo, lo que representa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. Adicionan que en ocasiones establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Así por ejemplo anotan, muchos lemas de compañías reflejan una idea general de lo que representan. (p.291)

¿Cómo es la influencia del líder en una organización? En este aspecto Koontz et al. (2012, p. 265) comparten sus enfoques; consideran que los gerentes, en especial los de mayor jerarquía, son quienes crean el clima de la compañía: sus valores impactan en la dirección de la misma; enfatizando que aun cuando el término *valor* se utiliza de formas diferentes, un *valor* puede conceptuarse como la creencia relativamente inalterable sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Los referidos autores revelaron además que los valores pueden considerarse una forma de ideología que orienta las decisiones cotidianas; y en muchas organizaciones exitosas los líderes organizacionales, impulsados por los valores, desempeñan la función de modelos, establecen los estándares de desempeño, motivan a los empleados, hacen especial a la compañía y son un símbolo para el ambiente externo.

¿Qué implica un cambio cultural? Cambiar una cultura puede requerir largo tiempo, en algunos casos puede tomarse de cinco a 10 años como lo señalaron Koontz et al. (2012, p. 294), por cuanto exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos; puede requerir, primero, comprender la antigua cultura, luego identificar una subcultura en la organización y recompensar a los que viven esta nueva cultura, mencionando que las recompensas no necesitan ser en términos monetarios: en la fábrica de Sharp en Japón, quienes muestran mejor desempeño son recompensados nombrándolos miembros del equipo de la *placa de oro*, misma que reporta directamente al presidente; enfatizan como quiera que sea, los altos directivos deben simbolizar la cultura que quieren promover.

Estos investigadores señalan se debe tener una visión clara del propósito común que induce al compromiso; más aún, cuando los empleados participan en el proceso de toma de decisiones y desempeñan la autodirección y el autocontrol se obligan a comprometerse con sus

propios planes; a pesar que los valores adoptados deben reforzarse mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

¿Qué hacen las culturas? Se preguntaron Robbins y Judge (2017). En su apreciación indicaron:

i) en primera instancia, la cultura tiene un rol que orienta a delimitar los alcances de las organizaciones, precisando las diferencias entre ellas; ii) posteriormente, *transfiere sentimiento de identidad a las personas de la organización*; iii) en tercera instancia, favorece generar compromiso institucional por encima de las pretensiones individuales; iv) en cuarta instancia, fomenta la estabilidad organizacional. Finalmente, añaden que la cultura se convierte en algo que le da sentido a las actitudes y comportamientos de las personas: la cultura precisa las reglas del juego. (p. 530).

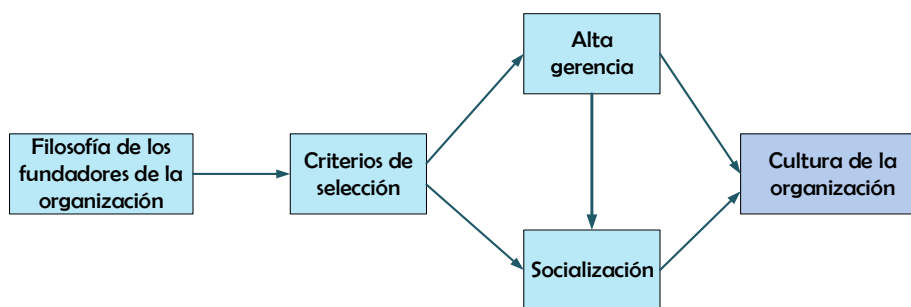
¿Cómo se forman las culturas (Ver Figura 8)? También en estos aspectos Robbins y Judge (2017) proporcionaron una conceptualización, cuando manifestaron:

Que las costumbres y tradiciones actuales de una institución, y su manera general de realizar las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y al éxito obtenido con esos esfuerzos; lo que conduce a la fuente esencial de la CO: sus fundadores. Como revelan los autores, libres de costumbres o ideologías previas, los fundadores tienen una visión de lo que la institución debería ser, y el pequeño tamaño de la organización facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros. Así anotan, una cultura se crea de tres maneras: primero, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los empleados que piensan y sienten de la misma forma que ellos; segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir y, finalmente, la conducta de los mismos fundadores influye a los trabajadores a identificarse con ellos y a

internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Resaltan que cuando la institución triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura; destacan que una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la institución la mantienen brindando a los trabajadores un conjunto de experiencias similares. (p. 537)

Figura 8

Cómo se forman las culturas organizacionales



Nota: Robbins y Judge (2017, p. 541).

¿Qué es cultura organizacional? Desde la perspectiva de Robbins y Coulter (2018, p. 87), haciendo referencia a las personas mencionaron que cada uno de nosotros tiene una personalidad única; rasgos y características que influyen en la manera en que actuamos e interactuamos con los demás; añaden que cuando describimos a una persona como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad: “una organización también tiene personalidad y es lo que conocemos como su *cultura*”.

Estos investigadores, Robbins y Coulter (2018, p. 88) agregaron que la CO se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan las personas de la institución y que, en la mayoría de ellas, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y son determinantes cómo se hacen

las cosas en la institución. Para ellos una definición de cultura implica tres cosas, refiriendo como algo compartido:

- Primero, es una *percepción*. No es tangible al sentido del tacto o a la vista, pero los individuos la perciben en función de lo que experimentan al interior de la institución.
- Segundo, la CO es *descriptiva*; tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta.
- Tercero, aun cuando los individuos pueden ostentar diversas experiencias, o laborar en diferentes niveles de la compañía, tienden a describir la CO en términos similares.

Además, Robbins y Coulter (2018, p. 88) declararon que las investigaciones motivan que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización (Ver Figura 9), describiendo cómo las dimensiones pueden crear culturas significativamente diferentes, en donde cada una de ellas va de menos a más, es decir, que no es muy típica de la cultura (menos) o que es muy típica (más), y describir una institución a través de las citadas siete dimensiones nos proporciona una visión general de la CO.

Adicionaron además que, con frecuencia, en muchas de ellas una dimensión cultural se enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus trabajadores. Como ejemplos, la visión de Sony Corporation descansa en la innovación de productos (innovar y arriesgarse), la organización "vive y respira" el desenvolvimiento de otros productos, y el comportamiento de sus integrantes apoya ese propósito; pero, de otra parte, Southwest Airlines ha favorecido que su personal sean la parte central de su cultura (orientación a la gente).

Figura 9

Dimensiones de una cultura organizacional según Robbins y Coulter



Nota: Robbins y Coulter (2018, p. 88).

¿Cómo se establece y mantienen las organizaciones? En general, la fuente original de la cultura refleja la visión de los fundadores es lo que revelan Robbins y Coulter (2018), cuando refirieron que:

Para su entendimiento hacen indicación del caso de la cultura de W.L. Gore que refleja los valores del fundador Bill Gore: los fundadores de la empresa no están restringidos por clientes o enfoques anteriores y pueden establecer la primera cultura formando una imagen de lo que quieren que sea la organización y fácilmente transmisible a los demás empleados; en tanto cuando la cultura está establecida, ciertas prácticas organizacionales ayudan a mantenerla. Así, por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados, los gerentes normalmente juzgan a los candidatos no sólo por los requerimientos del empleo, sino también por qué tan bien se adaptarán a la organización; al mismo tiempo, los candidatos obtienen información sobre la

organización y determinan si se sienten cómodos con lo que ven. Resaltaron, además que las actuaciones de los gerentes de mayor rango tienen un impacto resaltante sobre la cultura de la organización. (p. 87)

A juicio de Robbins y Coulter (2018, p. 92) las instituciones ayudan a sus miembros a adaptarse a la cultura vía la socialización, un proceso que ayuda a los nuevos empleados a aprender la forma en que la empresa hace las cosas; para lo cual ilustran con el caso de Starbucks, cuando los trabajadores ingresantes pasan por una capacitación intensiva de 24 horas para secundarlos a convertirse en expertos en la preparación de café; aprenden la filosofía y la jerga de la compañía, y cómo asesorar a los clientes con decisiones sobre granos, molido y máquinas para café expreso; resaltando que uno de los beneficios de esta socialización es que ayuda a sus miembros a comprender la cultura, a ser entusiastas y a tener conocimientos para los clientes, y otro beneficio es que minimiza la probabilidad de que nuevos empleados que no están familiarizados con la cultura de la compañía puedan afectar las ideas y costumbres actuales.

¿Qué representa una organización: fuerte o débil? La mayoría de las empresas representan culturas moderadas a fuertes, en otras palabras, hay una casualidad en términos relativos alta sobre lo que es relevante, lo que precisa un "buen" comportamiento de sus miembros, lo que implica ir a la cabeza, entre otros aspectos; cuanto más fuerte se vuelve una cultura, más influye en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, es lo que opinaron Robbins y Coulter (2018, p. 90).

La inquietud resultante es entonces: ¿Por qué es relevante contar con una cultura fuerte? En opinión de tales especialistas, la razón es que en las organizaciones con culturas fuertes sus miembros son más leales que los de compañías con culturas débiles; añadiendo que las

investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están relacionadas con el alto desempeño organizacional. Argumentan lo que es fácil comprender por qué; ya que después de todo, si los valores son claros y ampliamente aceptados, los trabajadores saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por lo que pueden reaccionar de manera rápida para hacer frente los problemas; anotando además que, sin embargo, la desventaja es que una cultura fuerte puede evitar que los trabajadores reflexionen nuevos enfoques, en especial cuando el contexto cambia rápidamente.

Las organizaciones, por lo general, si bien, mantienen una cultura hegemónica que expresa los valores esenciales y que son compartidos por la mayoría de los empleados, para Mendes y Pereira (2019) (como citados en Turpo-Gebera et al., 2021, p. 196), pueden comprender grupos institucionalizados que no siempre están en línea con la cultura dominante; formándose (sub) culturas, las mismas que se constituyen dentro de las grandes organizaciones, revelando la especificidad de sus experiencias; pero, también, el propósito y la estrategia a cambiar.

La CO es un conjunto de valores y creencias fundamentales, como lo indicó Carillo (2019) (como citado en Andrade-Zambrano y Ureta-Alvear, 2021, p. 38) añadiendo además que los valores son declaraciones sobre el bien y el mal de una organización; la creencia es la percepción que tienen las personas del comportamiento y sus consecuencias; y los valores y creencias se especifican a través de normas y su función es especificar el comportamiento esperado.

Los tres niveles de cultura

¿Cuáles son los niveles de la CO? Como lo argumentaron Franklin y Krieger (2011): “En síntesis, la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede modificarse si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. En ese sentido, quien tenga interés en cambios culturales debe focalizar su atención en lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social” (p. 365). Por estas razones se delinea los niveles de la CO.

Nivel 1: Producciones. A este término Schein (2004) lo denominó: Artefactos. Franklin y Krieger (2011, p. 365) indicaron que es el nivel más visible de la CO son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros. El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significados hay que atribuir a la conducta manifiesta.

Nivel 2: Valores. Al respecto, Franklin y Krieger (2011, p. 365-366) postularon que todo aprendizaje cultural transmite al final los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es; pero si un grupo da la cara a una nueva actividad, situación o problema, la primera solución propuesta ostentará la jerarquía de un valor en razón que aún no existe un principio aceptado para definir lo que es fáctico y real. Alguien del grupo (por lo general el fundador) tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la forma de tratarla, y propondrá una solución como si se fuera una creencia o un principio basado en hechos, pero el colectivo no sentirá la misma convicción hasta que no la admita de manera grupal como una alternativa relevante para afrontar el problema. Si la solución prospera y el personal percibe grupalmente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de

transformación *cognoscitiva hasta volverse creencia y, más adelante, presunción*. Ésta se desprende de la conciencia y, como las costumbres, se vuelve inconsciente y automática

No todos los valores sufren esta conversión. Sólo aquellos que son susceptibles de alcanzar una validez física o social, y que continúan siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, arribarán a transformarse en presunciones. Es posible que determinadas clases de valores, los propios de los factores menos controlables del entorno o de la apreciación estética, se resistan a todo examen. En tales casos se puede obtener el consenso vía la validación social: un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para la consolidación del grupo.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. En este acápite, Franklin y Krieger (2011, p. 366) refirieron que estas acepciones son distintas de lo que algunos antropólogos llaman “orientaciones de valores dominantes”. Aquellas reflejan la solución preferida entre variadas opciones básicas, si bien todas ellas siguen siendo visibles en la cultura y todo individuo de la misma puede, de manera eventual, actuar de conformidad con ellas o con las dominantes. Las presunciones básicas han obtenido aceptación con mínimos cambios que pueden apreciarse en cierta cultura, dado que sus integrantes estimarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Esta concepción equivale con lo que *Argyris* ha señalado como “teorías en uso”, vale decir, presunciones implícitas que en términos prácticos orientan la conducta y enseñan a las personas del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas. Estas presunciones, al igual que las teorías en uso, tienden a ser indiscutibles, aun cuando en algunos casos son capaces de distorsionar los datos y dar lugar a situaciones contradictorias

¿Es importante la cultura? Reflexionando Griffin et al. (2017, pp. 528-531) e invocando a Schein (1992), indicaron que la cultura de la institución es vital y la tarea del

liderazgo es gestionar y forjar cultura. Resaltaron además que se aporta a lograr una ventaja competitiva, cuando: i) tienen una importancia disruptiva, ii) es sólida y iii) se basa en la innovación.

De todo lo expuesto, es importante consolidar los diversos conceptos de la CO, su buen entendimiento de los niveles de la cultura y sus manifestaciones orientará el logro de acciones y cambios para el logro de la efectividad; en el caso de las IES obtener competitividad universitaria, evidenciando calidad educativa, resultados en la investigación científica, movilización internacional de estudiantes y docentes, y los objetivos estratégicos que dan soporte al logro de su misión.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede revelar que hay dificultades debido a las complejidades de conceptualizar la CO; sin embargo, se vislumbra que la mayoría de especialistas acuden al concepto original de Schein (1988), corroborado en su obra Schein (2004), a los cuales han sido agregados criterios u otras dimensiones que refuerza este concepto.

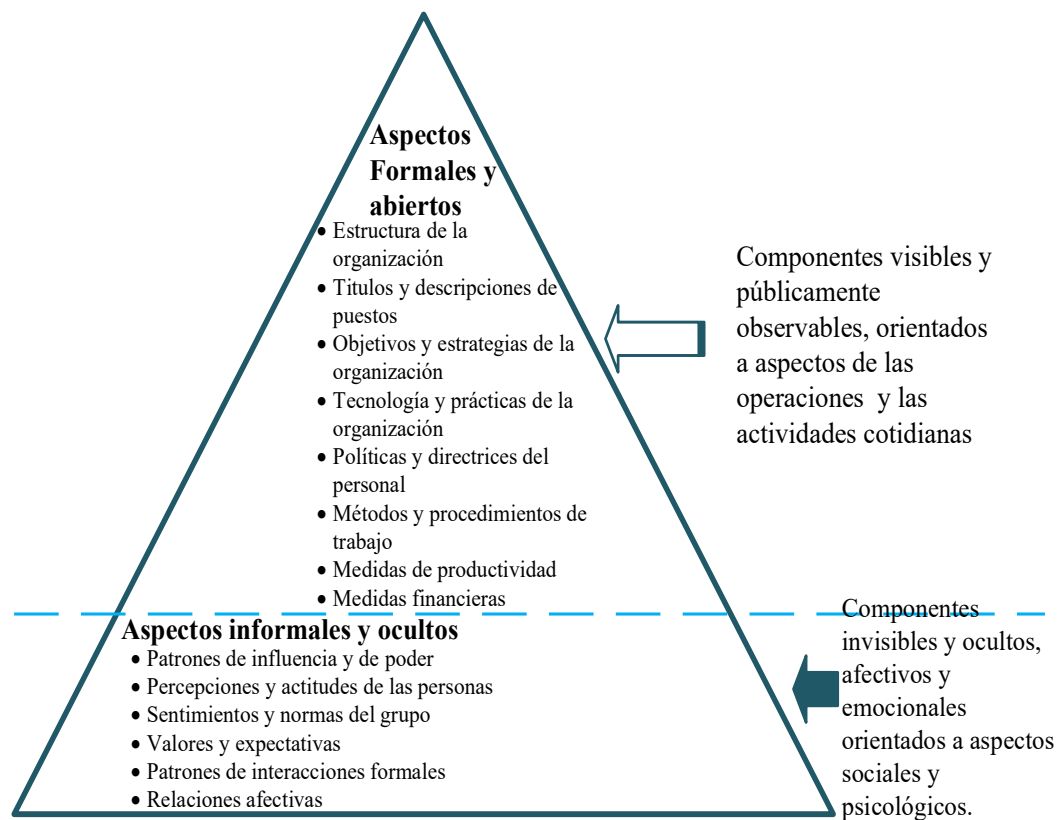
En un esfuerzo de síntesis, se puede delinear que la CO es un sistema de valores, artefactos y presunciones básicas que se presentan en estados visibles y no visibles y, obtienen significado a través de la percepción que las personas del grupo dan a los símbolos; dichos estados consolidan la experiencia en la organización y propician a superar el cambio; de forma tal, que la cultura se manifiesta en componentes que de alguna manera pueden ser objeto de medición y, al configurar como un sistema, se conectan con diversas dimensiones de la organización como normas, comunicación, liderazgo, planeación, clima laboral, estructura, relaciones interpersonales, entre otros aspectos.

La perspectiva de cultura de Chiavenato (Figura 10)

También es muy importante tener en cuenta la perspectiva de Chiavenato (2017, pp. 305-307), quien destacó si se requiere conocer una organización, lo primero es conocer su cultura, por cuanto las personas que participan en sus labores implican asimilar su CO; reflejándose en la forma cómo interactúan, las actitudes predominantes, las aspiraciones, los supuestos subyacentes y sus interrelaciones, todo esto añaden, configuran lo que es la cultura organizacional.

El citado autor, indicó que la CO solamente puede apreciarse como resultado de sus resultados y consecuencias, donde la CO no es algo palpable; añade que figurativamente es parecido a un *iceberg*, tal como se puede observar en la Figura 10. En la parte superior, se encuentran los aspectos visibles y superficiales, los cuales se derivan de la cultura, conformados por elementos físicos, los métodos y procedimientos de trabajo y políticas de administración de personal; en tanto en la parte inferior están los aspectos invisibles profundos, afirmando que son más difíciles de observar o percibir, por cuanto son manifestaciones psicológicas y sociológicas.

Chiavenato (2017) explica que la similitud de la CO con un iceberg, es debido a que configura varios niveles con distintos grados de profundidad y arraigo, y para entenderlo bien, refiere que se necesita analizar esos niveles; puesto cuanto más profundo sea el nivel, mayor será la dificultad para cambiar la cultura, vale decir, según se profundiza en los estratos, la dificultad aumenta. Afirma que el primer estrato, llamado los artefactos, caracterizan físicamente a la organización y es más fácil de cambiar puesto que está conformado por elementos físicos y concretos (instalaciones, muebles y diversos objetos); el cambio cultural es más difícil y lento, en el estrato más profundo, el de supuestos básicos.

Figura 10*El iceberg de la cultura organizacional*

Nota: Tomado de Chiavenato (2017, p. 306)

e) Distinguiendo CO y el clima organizacional.

Sandoval (2004) (como citado en Servín, 2019, p. 3) indicó que el clima organizacional es considerado como el ambiente interno de la organización y la forman las personas que están en la misma. Asimismo, para Aguilar y Barrera (2016) como citados por Servín (2019, p. 4), el clima organizacional, también denominado clima laboral, o ambiente laboral es un aspecto que tiene relevancia para las organizaciones cuyo objetivo es un rendimiento superior y ofrecer un mejor servicio, a través de estrategias internas.

Distinguiendo CO y clima organizacional. Al respecto, Schneider y Barbera (2014) y Schneider, White y Paul (1998) (como citados en Bustamante-Ubilla et al., 2018, p. 14)

manifestaron que la literatura parte con una distinción importante entre clima y CO, expresan que ambos son dos construcciones conceptualmente distintas pero que a su vez se superponen para comprender las formas en que los empleados experimentan su configuración de trabajo total, refiriendo además, que en primer lugar, la investigación específicamente sobre el clima organizacional trata de dar un entendimiento del significado compartido que los empleados dan a las políticas, prácticas, procedimientos y los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados en el trabajo; enfatizando en estas distinciones:

- i) resaltan que el término de CO emerge después del concepto de clima, a partir de los años ochenta, mientras el clima organizacional registra orígenes en el campo de psicología, y la CO surge de la sociología y antropología.
- ii) refieren además otra diferencia importante entre los términos cultural y clima: el *clima organizacional es considerado como un factor esencialmente cambiante y de corto plazo, mientras que la CO se entiende como un constructo de largo plazo.*
- iii) explica que la cultura es la abstracción, mientras que el clima es lo observable.
- iv) perciben al clima organizacional como un fenómeno causado, modificado o administrado por la cultura de la organización.

En tanto que, de otro lado, Schein (2004) anotó que la investigación del concepto de CO se centra más bien en la comprensión del significado compartido que los empleados derivan de los supuestos básicos, valores y creencias que subyacen en sus experiencias en el trabajo, que se les transmiten a través de los mitos y las historias que escuchan, especialmente en sus experiencias de socialización en un nuevo entorno.

Estos especialistas sostienen que ambos conceptos analizados son parte del campo de la psicología industrial y en el comportamiento de las organizaciones; por lo tanto, sugieren que capturar solo el clima organizacional puede no ser un índice efectivo de valores y

suposiciones sostenidas a lo largo del tiempo; destacando así mismo, su naturaleza cambiante de corto plazo, en parte impulsado por la misma cultura.

Prosiguiendo con la definición del referido constructo, para Bustamante-Urbilla et al. (2018, p. 15) es importante considerar el aporte de los investigadores: i) Keyton (2014) examinó que el clima puede ser conceptualizado tanto a nivel macro como micro pero que en ambos casos, el clima organizacional surge de un patrón de prácticas: el citado autor define al término como un sistema de cualidades de la institución, diferenciando grupos varios o percepciones de individuos del ambiente de trabajo; ii) en tanto que, Bustamante et al., (2015, p. 433) explicaron que el clima organizacional: caracteriza las organizaciones principalmente desde las percepciones de los sujetos, por una parte, valorando políticas y prácticas de gestión y, *por otra, reconociendo las condiciones del ambiente de trabajo.*

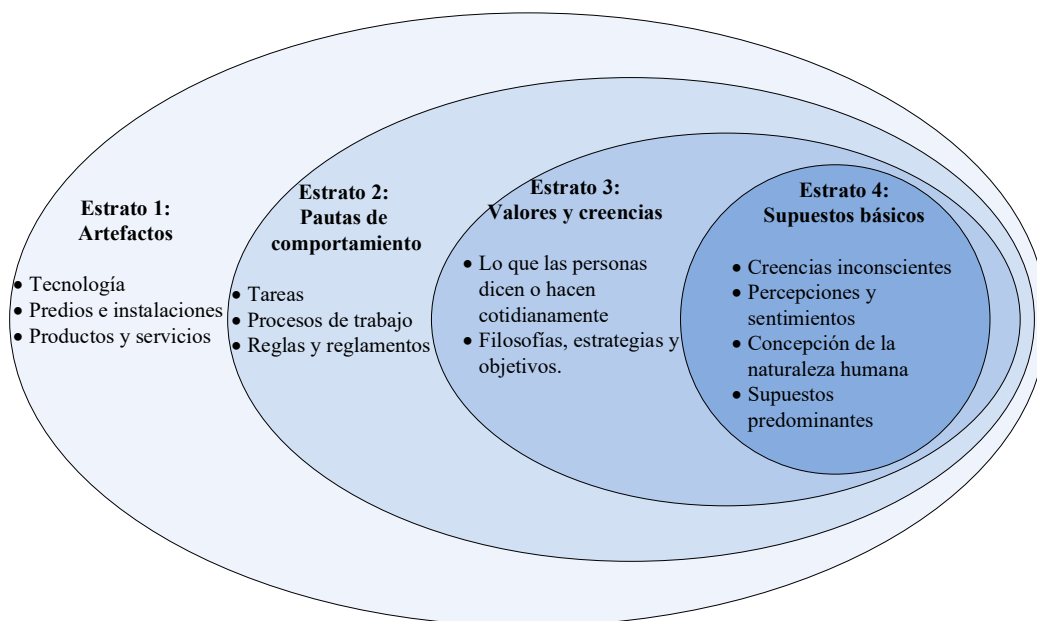
Para Bermúdez-Aponte, et al. (2015) luego de analizar diversas posturas sobre el clima organizacional universitario, infirieron que el clima organizacional en las IES evolucionó para incorporar a todos los estamentos de la comunidad educativa, contexto que influye en el ser y el hacer de cada uno de los involucrados, para consolidar imaginarios y percepciones que dan cuenta de la atmósfera de una institución, afirmando: “*Que se entiende el clima organizacional en las universidades como la percepción de los miembros del estamento educativo, incluyendo a directivos referida a los componentes académicos, socio-afectiva, gestión administrativa y ética que confluyen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene –por tanto– explorar dichas dimensiones*” (p. 3).

f) Interpretando la CO desde los enfoques de Schein y Chiavenato (Ver Figura 11).

A este punto es conveniente, realizar una interpretación de lo vertido por estos afamados autores como Schein y Chiavenato. Recogiendo lo que argumentó Chiavenato (2017): “La CO viene a ser un conjunto de hábitos y creencias plasmados por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los individuos de la organización; la cultura refuerza la mentalidad predominante” (p. 305).

Figura 11

Los diferentes niveles de la CO



Nota: Chiavenato (2017, p. 306).

a. La parte más visible y accesible (Para Schein nivel 1; para Chiavenato estratos 1 y 2, visibles en la Figura 11), es la caracterización física de la organización, los denominados *artefactos*, que es la cultura en tanto tangible, representa una manifestación de su cultura; los cambios de sus componentes son más fáciles. Asimismo, incorpora los comportamientos observables, responde a la pregunta *¿Qué Ocurre?* Cabe resaltar que Schein (2004) incluye en este nivel el clima organizacional, puesto que en este nivel se generan impactos emocionales.

Al respecto, el autor lo indicó como guías de comportamiento (las labores de RRHH, normativas y procesos de actividades). En este nivel la cultura es evidente. Sin embargo, consideran que a nivel de los artefactos no es posible *responder el porqué* de lo que se observa, sugiriendo que, para entender dicho nivel se debería analizar las normas y rutinas de los procesos diarios, intentando identificar las pautas y principios que guían el comportamiento de las personas en la organización.

b. La parte sumergida, son invisibles y profundos, difíciles de observar y percibir, por tanto, el cambio cultural es más difícil. Las creencias y valores (Schein: nivel 2; Estrato 3: Chiavenato, según la Figura 11) incluye los ideales, objetivos, valores y las aspiraciones de la organización. Corresponde a lo que las personas dicen o hacen. Los valores suelen gobernar el comportamiento humano dentro de la organización, pretenden dar respuesta al ¿Por Qué? Los valores corresponden a la persona y transmiten la idea de lo que debe ser, que es diferente de lo que es; cuando tales valores son conscientes, tienden a conectarse de manera explícita en principios morales que orientan a los individuos del grupo la forma de actuar. Dichos valores pueden pronosticar parte importante de la conducta que puede apreciarse en el nivel de artefactos, argumentos para expresar “porque hacemos lo que hacemos”.

Schein (2004) opinaba que en buena parte de las culturas se pueden encontrar el principio de los valores que asumen de sus fundadores. Luego que los valores comienzan a ser aceptados por el grupo tornan a convertirse progresivamente en “supuestos” y se tornan “inconscientes” y automáticos como las “costumbres”. Algunos autores señalan la distinción de “valores expuestos” versus “valores en uso”. Si bien, todavía hay discusiones entre los investigadores sobre estos aspectos, se sugiere que son los valores en uso y no los expuestos, los que transmite al personal de la organización información que realmente es valorado y penalizado en la organización. Entonces puede surgir una brecha entre dichos valores, que se relaciona con las actitudes y comportamiento del personal.

Asimismo, en la literatura se anota que, si las creencias y valores no están basadas en aprendizaje previo, puede resultar que las personas digan en ciertas situaciones, algo que no corresponda con las acciones que ellas realizarán cuando se encuentren en tales situaciones, donde ciertas creencias y valores deberían estar presentes. Se refiere además que los valores expuestos son impulsados por la gerencia o bien por la organización en su conjunto. Los valores en uso son los que son demostrados como reflejo respecto a los niveles más profundos de la cultura. Luego si las creencias y valores en uso son congruentes con los supuestos subyacentes, se forman vínculos fuertes a través de los diferentes niveles de profundidad de la cultura. Schein (2004) sugiere que como no pueden ser observables por sí mismos, una manera de aproximarse al fenómeno consiste en entrevistar a las personas claves de la organización.

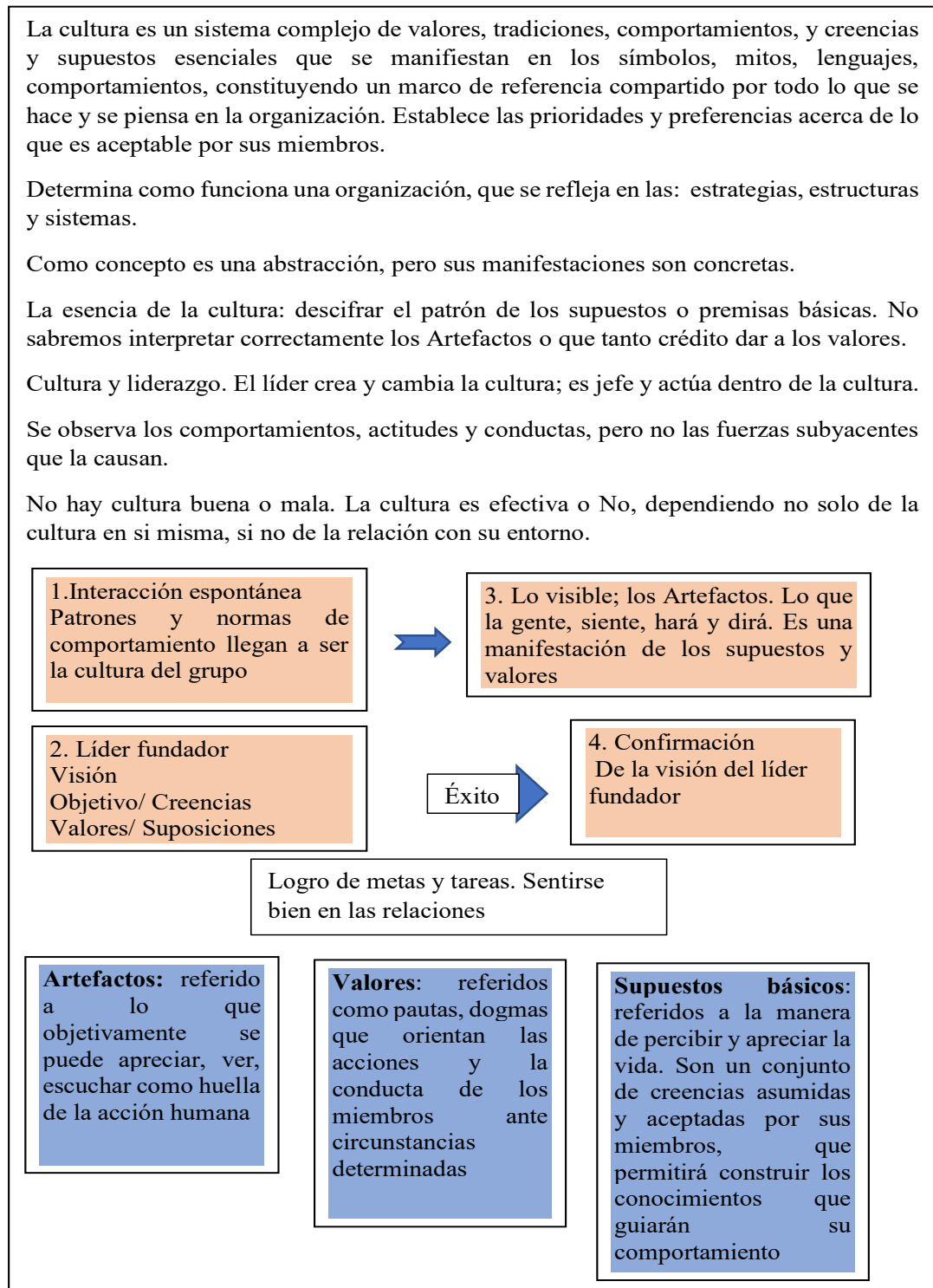
c. Los supuestos básicos y subyacentes (parte sumergida como Nivel 3: Schein; Estrato 4: Chiavenato, como se aprecia en la Figura 11) como se mencionó no pueden ser observados directamente y es complicado obtener información sobre ellos con preguntas directas al personal. Como se establece en la literatura, es importante resaltar que este nivel, es producto de la implementación exitosa y reiterada de ciertas creencias y valores. Cuando los valores inician a ser aceptados grupalmente se van transformando progresivamente en “*supuestos*”. En este punto Schein (2004) destacó que recién cuando estos supuestos básicos subyacentes son entendidos, *es más fácil comprender los niveles más superficiales de la cultura y gestionar los mismos adecuadamente*; incide que si no se descifran los patrones de supuestos básicos subyacentes que operan en la organización, será difícil como interpretar los artefactos correctamente o entender cuán creíble son los valores expuestos. *Para Schein (2004) este nivel configura la verdadera cultura*; entonces descifrar estos patrones permitirá predecir el comportamiento futuro de los miembros de la organización.

En un intento de resumir las definiciones anteriores, se puede anotar que el comportamiento de las personas en las organizaciones depende de muchos factores, algunos son visibles y otros no. *Las personas al ser consciente* de lo que son tangibles, porque es más fácilmente observable, son influenciadas en su comportamiento por los niveles más superficiales, en cuanto como se hacen las cosas. Pero cuando los valores señalan la forma correcta de actuar, lo que es bueno, deseable y correcto, y la brecha entre los valores supuestos y valores en uso, es aceptable y no están en conflicto, entonces, se refuerza la aceptación de estos valores, para convertirse en supuestos, que es el modelo mental que se forman las personas (Ver Figura 12).

Desde otro ángulo, se concibe a la CO como un sistema de valores, creencias compartidas; de modo que la complejidad de las interrelaciones entre la gente, procesos de toma de decisiones, el liderazgo de los directivos para producir normas de comportamiento, hacen la distinción entre organizaciones, hacen que su gente se sientan parte de ella, en la medida que sienten que practican los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, símbolos, ritos y ceremonias de la organización a la que pertenecen. La CO no es estática, se transmite y evoluciona de acuerdo a las influencias externas y a las propias presiones internas. La CO se observa por medio de sus efectos y consecuencias, y a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos hay mayor posibilidad de éxito de la organización, reflejado en su misión, objetivos estratégicos y una CO que comprenda los valores de la organización y su estilo de gerencia.

Figura 12

¿Cómo se forma la cultura?



Nota: Adecuado por el autor de la Tesis del trabajo de Reyna, Campos y Martínez, 2015, citados por Moreno y Pineda (2019, p. 116).

g) Cultura organizacional universitaria.

Las investigaciones desarrolladas por Pereira, Gómez, Pinto, Ruiz y Meneses (2016), Olivera (2015), Llanos (2018), Cola (2020) y de González, Ochoa, Celaya (2015), Guerrero y Silva (2017) y Palomino (2017), (como citadas en Barbano, 2020, p. 63), dejaron entrever lo categórico de tener presente la conceptualización y desarrollo del *concepto CO hacia el interior de las instituciones educativas, que deben ser consideradas como organizaciones o empresas*. Además, resaltan lo importante de tener presente que para el desarrollo de las IES es relevante efectuar un diagnóstico sobre el desarrollo de la misma, con base en la aplicación de técnicas cuantitativas como las encuestas o técnicas cualitativas como las sesiones de grupo, de cuya aplicación se obtendrán importantes resultados, susceptibles de análisis por medio de la comprensión e interpretación de la información alcanzada.

Ian Mc Nay (1995) (como citado en Lacatus, 2013, pp. 424-425) desarrolló un modelo para describir *la CO de IES en dos dimensiones: la forma y la intensidad de control, y el otro enfocado en la política y estrategia*, mostrando cuatro cuadrantes vinculados a los tipos de CO universitaria:

- Enterprise (empresarial): consintiendo de una política firme y control operacional flexible, enfocado al mercado, oportunidades externas y relaciones con sus stakeholders.
- Corporate (corporativo): consintiendo de una política fuerte y control Operacional.
- Collegiate (colegiado): consintiendo de política y control operacional flexible, descentralización, enfocado en libertad individual.
- Bueaucratic (burocrático): consintiendo de política flexible y fuerte control operacional, enfocado en reglas, regulaciones y precedentes.

Sporn (1996), Tierney (1988) y Schein (2010) (como citados en Yu y Wang, 2018) propagaron el uso del concepto de CO reflejado en la literatura empresarial e investigaciones en las IES, revelando que las IES son organizaciones complejas con múltiples facetas de la CO tanto a nivel individual e institucional; su comunidad está formada por partes interesadas como directivos, docentes, administradores, estudiantes que tienen sus propias prioridades, lo que configura grandes desafíos a la gestión universitaria, resaltando que la falta de comprensión de la CO exhibida por los líderes en la universidad estaba inhibiendo su capacidad para llevar a sus instituciones, al logro de la efectividad. Indicaron, además, que en las IES la cultura se puede definir como: “Los valores y creencias de las partes interesadas del centro superior, conformada por directivos, profesores, administrativos, estudiantes y personal de apoyo, basados en la tradición y comunicados en forma verbal y no verbal” (p. 123-124). El referido autor considera que se cree que los valores y creencias inciden con importancia en los procesos de toma de decisiones en los IES y dan forma a los comportamientos individuales y organizacionales, enfatizando que los comportamientos basados en suposiciones y creencias subyacentes se transmiten a través de historias, lenguaje especial y normas institucionales; destaca que al tener una mejor comprensión de la CO en la universidad, permitiría que sus directivos más altos mejoren su toma de decisiones.

Desde la óptica de Turpo-Gebera et al., (2021): “La cultura organizacional resulta considerable en las instituciones, presupone la adquisición de un conjunto de valores y creencias comunes que orientan las decisiones y acciones de sus miembros; en ella, se conforman subculturas que perviven en la vida institucional” (p. 192); añadiendo además, que la cultura se ha tornado en un factor esencial en las universidades, no sólo en la planificación estratégica, sino también, en el comportamiento organizacional, esencialmente, en su dinamización institucional; aún más resalta que las transformaciones institucionales en las IES

son resultados a exigencias sociales, por ejemplo, de la CO en su proyección para el aprendizaje.

Díaz y Duque (2017, p. 31) han referido que la CO está vinculado a parámetros que reflejan a una organización y constituye una ventaja competitiva frente al entorno, por lo cual es un factor importante de desarrollo en la IES; asimismo, destacan que la CO al ser un factor organizacional, paralelamente, se refleja en las actividades personales y profesionales de los miembros de una organización; pero aquellos son los actores que en cierta manera son responsables para su conservación, trasmisión y/o modificación como trabajo en equipo y con la visión compartida para la formación de la identidad. Revelaron que la cultura: “No es un componente que, de forma arbitraria, pueda ser modificado por parte de la gerencia de las organizaciones, sin tener en cuenta todos los actores involucrados en su creación y fortalecimiento” (p.44).

Esquinca y Gaggiotti (2019) realizaron una reflexión crítica acerca de la forma en que la calidad universitaria se desarrolló en las últimas décadas, impactando invariablemente a las IES en América Latina enfocándolas en las universidades en México, mencionan que “El concepto de *calidad universitaria*, consta de muchos bordes, aunque se puede comprender como procesos de *autoevaluación y acreditación*, que pueden ser medibles y que influyen en el nivel de *competitividad de la Institución*; la CO se presenta como un parámetro relevante orientado a obtener resultados de diversos procesos de manejo de calidad en las IES, en la manera que se influye dentro de la misma para el logro de la calidad universitaria” (pp. 22 y 30).

Velásquez et al. (2021) identificaron las principales tendencias que caracterizan los estudios sobre la CO y su *evaluación en las universidades*, obteniendo:

Un conjunto de tendencias que demuestran los logros y desafíos que están presentes en la concepción e investigación de la evaluación de la CO en las IES. No percibieron importante producción científica, se determinó un insuficiente tratamiento de los elementos que describen la CO en este contexto, tomando en cuenta mayormente las bases teóricas y metodológicas diseñados con alcance empresarial. A partir de un minucioso análisis que incluyó la triangulación de la información obtenida, tanto en la revisión de más de setenta definiciones de CO, como de los componentes identificados en las investigaciones de la CO en las IES, se asumen como *componentes: valores, normas, tradiciones y relaciones*. (pp. 4-7)

De otra parte, los investigadores Velásquez et al., (2021, p. 8) resultado de una revisión entre los métodos y técnicas más usadas en el estudio de CO, anotaron que el Modelo de Valores por Competencia de Cameron y Quinn (1999) es la propuesta más utilizada por los investigadores de la CO, específicamente en el contexto universitario, así como el Instrumento de Evaluación de la CO (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) y cuentan con más seguidores, al considerarse, luego de la aplicación de pruebas de confiabilidad y validez, muy adecuados en las diferentes IES que fueron aplicados.

h) Modelos de medición de la CO y su relación con la efectividad.

Sobre este tema, diversos investigadores dieron cuenta sobre aplicación de los modelos de CO, (como citados en Rosas et al., 2020, pp. 5-8), tales como sigue:

- a) Se registraron diversos estudios empíricos agrupados en función de los factores propuestos, considerando una revisión documental sobre los modelos, métodos y herramientas cuantitativas empleados en la medición de la CO.

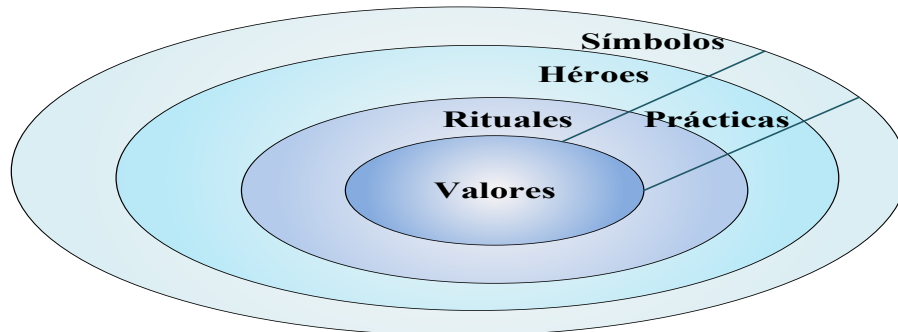
- b) También ilustraron investigaciones cuantitativas hacia el diagnóstico de la CO, mediante el uso de herramientas referentes a variables como al liderazgo, estrategia, valores, resultados y gerencia, resaltando diversos instrumentos cuantitativos más empleados: el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison (1972), el Modelo de Valores en Competencia (1981), el Inventario de Cultura Organizacional, (1987), el Cuestionario de Cultura Hospitalaria (1993) , el Cuestionario de la Cultura de MacKenzie (1995), la Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional, el Cuestionario de Prácticas Culturales (2000), y, el Cuestionario de Cultura Corporativa.
- c) Se realizaron una verificación de 28 estudios empíricos sobre la medición de la CO, a través de modelos y métodos cualitativos y cuantitativos.
- d) Se da cuenta una investigación cualitativa, analítica y de revisión documental de 55 artículos académicos, bajo el propósito de identificar la naturaleza y diferencias en el concepto de cultura y los parámetros como estrategia, estructura, trabajo en equipo, estilo de liderazgo de los directivos de mayor nivel, atributos de la institución, fundadores y propietarios, y ambiente organizacional-, que adquieren mayor connotación y pertinencia en las simbologías representativas de la cultura organizacional.
- e) En términos de la educación superior, ciertos estudios empíricos efectuados aportan hallazgos que identifican, a nivel de las percepciones de diversos actores universitarios consultados, la cultura dominante y el sistema cultural preferido.

A. Modelo de Gear Hofstede. En su enfoque de los elementos de la cultura, Hofstede (1991) (como citado en Rueda, 2012, p. 44), planteó dentro del modelo de cultura, que hay cinco elementos que intervienen en el proceso: valores, prácticas, símbolos, héroes y rituales, como lo describe en la Figura 13; el autor ilustra estos elementos en diversas capas indicando

que los símbolos son la parte más superficial y los valores son las manifestaciones más profundas de cultura.

Figura 13

Manifestaciones de la cultura en diferentes niveles de profundidad



Nota: Hofstede (1991). Adaptado por Rueda (2012, p. 44)

La descripción del referido modelo es como sigue:

- a) los valores son la base y se encuentran en el núcleo de la cultura, los cuales se han ido adquiriendo desde la infancia, muchos de ellos permaneciendo de forma inconsciente y se manifiestan a través del comportamiento de las personas en diferentes circunstancias;
- b) las prácticas están formadas por los símbolos, héroes y rituales; estos han sido agrupados por ser elementos visibles a un observador exterior; sin embargo, son invisibles como significado cultural;
- c) los rituales son actividades colectivas dentro de una cultura, son considerados como socialmente esenciales; por lo tanto, son realizados para su propio bien. Los modos de saludo y de respeto a otros, ceremonias sociales y religiosas son ejemplos;

- d) los héroes son individuos, que pueden estar vivos o muertos, reales o imaginarios, ostentando atributos que son sumamente apreciadas en una cultura, y que sirven como modelos para el comportamiento; y
- e) los símbolos son las palabras, gestos, cuadros u objetos que llevan un significado particular que sólo es reconocido por los que comparten la cultura. Las palabras en un lenguaje o similar forman parte a esta categoría, también la forma de vestimenta, forma de peinado, las banderas, y símbolos de posición social.

De otra parte, en cuanto al modelo cultural de Hofstede, Moreno y Buenrostro (2017, pp. 6-7) destacaron la necesidad de entender mejor los rasgos culturales que predominan en unas u otras zonas del mundo y de esta forma poder y saber adaptarnos, en la medida que personas de diferentes culturas reaccionan de manera distinta ante contextos similares; destacando que el éxito de la comunicación intercultural dependerá de nuestro grado de comprensión y aceptación de la otra cultura, así como de conocer los rasgos culturales nuestros que pueden ser interesantes para otros; para lo cual tales investigadores mencionaron que Hofstede (1991) proporciona información a través de seis dimensiones para que podamos tener una idea concreta de cómo es cada cultura y las diferencias que pueden existir entre ellas.

1.” Distancia al poder es: la medida por la cual las personas en posiciones bajas (menos poderosos, jerárquicamente) en las instituciones (tales como la familia, escuela, comunidad, etc.) u organizaciones (lugar de trabajo) esperan y aceptan que el poder esté dividido inequitativamente”.

2. “Individualismo versus colectivismo: en el mundo existen muchos ciudadanos que viven en sociedades donde la comunidad es primero; lo cual es llamado colectivismo (no el Estado ni la nación, sino la comunidad), es el sentido de pertenencia a un grupo, como la familia, la escuela y el trabajo. Una menor cantidad de personas viven en una

sociedad donde los miembros tienden a tomar decisiones de forma independiente; el individuo tiene una posición central y prioritaria; el individuo es primero, esto es llamado individualismo”.

3. “Masculinidad versus femineidad: una sociedad es masculina cuando las personas son impulsadas por la competencia y resultados, las personas tienden a ser asertivas y centradas en el éxito material, los roles emocionales están claramente distinguidos y separados, mientras que una sociedad es femenina cuando los roles emocionales se encuentran mezclados, pero están centradas en construir buenas relaciones y asegurar una calidad de vida para todos”.

4. “Aversión a la incertidumbre: grado en el cual una sociedad se siente amenazada en situaciones ambiguas o de incertidumbre, y por consiguiente buscan estructuras estatutarias; en culturas con fuerte aversión evasión a la incertidumbre, la gente tiende a evitar riesgos y situaciones inesperadas, en tanto cuando tienen una débil evasión a la incertidumbre, tienden a ser más tolerantes con aquello que no pueden controlar”.

5. “La Orientación a largo plazo versus corto plazo: culturas con orientación a largo plazo incentivan a las personas a invertir y a ser ahorrativas; es la búsqueda de virtudes orientadas hacia recompensas futuras, particularmente, la perseverancia y el ahorro”.

6. “Complacencia versus moderación: se examina la importancia de la felicidad y el control de la vida. Indulgencia es la tendencia a la gratificación obtenida de cumplir los deseos humanos naturales para disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, la moderación es definida como la convicción de que la gratificación necesita ser frenada y regulada por normas sociales estrictas”.

B. Enfoque de Ouchi (1993). Ouchi (como citado en Rueda, 2012, p.45), considera que la cultura también puede ser heredada. Su modelo está representado con una pirámide de tres niveles:

- a) en el nivel más alto se encuentran los artefactos, que se refiere a los comportamientos de los individuos y lo visibiliza a un “iceberg” anotando que lo que está encima del agua es lo que se ve al igual que en las organizaciones;
- b) en el nivel medio, las creencias que están basadas en el modelo causan y efecto; y
- c) en el nivel más profundo los valores, que son los más influyentes y menos tangibles, que se clasifican en tradicionales y modernos.

C. Modelo de Schein (Ver Figura 14). Desde la perspectiva de Schein (2004) los efectos de la cultura son profundos y esquematizados; profundos, ya que el primer contacto es con los artefactos que se hacen visibles y tangibles; y esquematizada, porque las personas dentro de la organización parecen actuar de la misma forma con una conducta ya establecida. Al respecto, propone un modelo de cultura ampliamente reconocido en las ciencias sociales y centros académicos. En este modelo, como se puede apreciar en la Figura 14 se establece en el nivel más visible la creación y producción, en el nivel medio los valores y en el nivel más profundo las presunciones básicas. Una breve descripción de modelo de Sechin es como sigue:

- a) en el primer nivel se hacen visibles las creaciones y producción que intervienen en el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros (Rueda, 2012, p. 47);
- b) en el segundo nivel se encuentran los valores que son el reflejo de los individuos, lo que considera que “debe ser” a diferencia de lo “que es”. Cuando los valores son aceptados por los miembros es porque se demuestra que son una solución válida de los problemas, si esta

solución prospera y se obtiene éxito, los valores se convierten de forma gradual en creencias y presunciones (Rueda, 2012, p. 47); y

- c) en el tercer nivel y el más profundo están las presunciones subyacentes básicas, que indican que cuando las soluciones a un problema se hacen repetitivas porque son exitosas, al final se afianzan. Si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, es muy difícil que sus miembros consideren otra premisa (Rueda, 2012, p. 47). Para Schein, este nivel es la fiel expresión de cultura.

Figura 14

Los tres niveles de la cultura y su intervención



Nota: Schein (1988, p. 30); Adaptado por Rueda (2012, p. 46)

D. Modelo cultural de Denison (Ver Figura 15). Denison (2022) en The OD Consulting Group consideraba que para hacer una empresa de excelencia en el largo plazo requiere contar con la aplicación de la CO, puesto que, a su juicio, a pesar que muchas veces

es ignorada o poco entendida, influye en los resultados y sustentabilidad de la organización; en la medida que la CO tiene que ver con la conducta de sus líderes y sigue patrones de comportamiento específicos en cada organización, constituye el factor diferenciador. Si bien se puede copiar estrategias, programas, o actividades, pero la cultura es única para cada organización, puesto que la CO se define como: “Las creencias, suposiciones, valores y formas de interacción que contribuyen al entorno social y psicológico **único** de cada organización”.

Denison en The OD Consulting Group (2022) enfatizó que en línea con diversas posturas de investigadores en este campo, es una realidad que la CO está compuesta por rituales, hábitos, rutinas, procedimientos, entre otros aspectos, y mientras más detallados estén estos elementos más fácilmente se puede considerar el llevarlos a procesos automatizados; por tanto, se proyecta que para que ocurra un cambio cultural en una organización se busca nuevos buenos hábitos, lo que implica cambiar los hábitos, rituales y rutinas dentro de la misma. Es importante tener en cuenta, que, al principio del cambio, los primeros serán muy difíciles, pero cuando se logra modificar el primero, los demás caen como consecuencia. Hace relevancia, que el cambio ocurre “Cuando una organización se alinea en torno a una misión, establece prioridades claras y ofrece pasos concretos para lograrlas”.

Basados en la experiencia que generan estos conceptos, The OD Consulting Group (2022) ha diseñado el modelo de Cultura Organizacional Denison que contempla los siguientes elementos:

- **La Misión** de la empresa. Hacia dónde va, cuál es el propósito de esa dirección y la planeación adecuada para cumplirla.
- **Adaptabilidad** de la empresa. Escuchar al mercado, entender qué requieren los clientes y que están buscando tanto en función de productos como subjetivos como calidad, enfocarse en el cliente.

- **Involucramiento** de los funcionarios y empleados, lograr el sentimiento de responsabilidad y de compromiso por el bien hacer.
- **Congruencia** en la operación, los sistemas y procedimientos que impliquen compatibilidad entre lo que se dice y lo que se hace.

Figura 15

Modelo de Denison



Nota: The OD Consulting Group (abril 2022, Webinar de Conferencia 1er Simposio Latinoamericano de Cultura Organizacional Denison).

E1. Modelo de los valores de competencia (The Competing Values Model-MVC: Ver Figura 16). Cameron y Quinn (2011), (como citados en Chàvez-Hernàndez, 2019, p. 2) presentaron el MVC, identificando la clasificación de culturas organizacionales, a partir de dos dimensiones:

- la primera dimensión con dos criterios de efectividad: i) flexibilidad, discreción, y dinamismo (cambio constante y adaptación); y ii) el otro criterio: estabilidad, predicción, orden y control;

- b) la segunda dimensión, con el criterio de efectividad, se basa: i) en el control interno, integración y unidad; y ii) el otro, en la orientación externa, diferenciación y rivalidad.

Al respecto, Sepúlveda (2004) (como citado en Chàvez-Hernàndez, 2019, p. 2) complementa lo anterior, según la siguiente explicación:

- a) en la primera dimensión, diferencia el criterio de efectividad que enfatiza i) *la estabilidad* refleja a los individuos de una institución sumidos en un ambiente de trabajo controlado y/o rígido, que no tolera desviaciones, y comportamientos, con la capacidad de ser más predecible; y ii) en cambio, *la flexibilidad*, identifica a una organización más dinámica, donde los individuos tienen la capacidad de cambiar y adaptar su comportamiento de acuerdo con las circunstancias originadas en el ambiente.
- b) en cuanto a la segunda dimensión, distingue el criterio de efectividad: i) con énfasis en la orientación interna, reconoce a una organización que integra y propicia la unidad, es decir, que tiende a mirar hacia sus operaciones domésticas diarias, de tal manera que su cultura no se afecta fácilmente por los cambios en el ambiente: ii) mientras que la visión al exterior, identifica a las instituciones que focalizan su mirada en parámetros externos, con los que abordan a los cambios y adaptación de su cultura y en la interacción o la competencia con otros fuera de sus límites.

En cuanto al propósito general del MVC, Cameron y Quinn (2011) (como citados en Chàvez-Hernàndez, 2019, p. 3) indicaron que reside en diagnosticar las características culturales existentes y facilitar el cambio de cultura de una organización, y determinan seis factores organizacionales para definir el tipo de cultura:

- 1) características dominantes: la forma dominante de sus atributos en toda la institución;

- 2) liderazgo organizacional: el estilo de liderazgo;
- 3) gestión de las personas (antes recursos humanos): las de normas de manejo del personal y ambiente laboral;
- 4) la cohesión: los mecanismos usados para lograr nexos de unidad;
- 5) el énfasis estratégico: enfoque estratégico que dan un norte a sus acciones;
- 6) criterios de éxito: el concepto del éxito en la institución y qué se resaltan y recompensan.

El modelo MVC (Ver Figura 16) establece cuatro cuadrantes que definen los valores caracterizados con distintas formas de organización, vale decir, representan varios supuestos, orientaciones y valores que precisan una CO. Como citados en Chàvez-Hernàndez (2019) se tiene: i) Hernández et al. (2012), refirieron que muchas de las instituciones: contienen partes de todos los tipos de culturas, pero reflejan un estilo dominante (p. 239); ii) En esa misma línea de ideas, Morcillo (2007, p. 27), de acuerdo con esta explicación del modelo y, tomando en consideración la conexión entre cultura e innovación, sustenta: la cultura es un parámetro que induce la creatividad, la toma de riesgos, el trabajo en equipo y la buena disposición a la transformación.

E2. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Chàvez-Hernàndez (2019, p.3) indicóa que el referido instrumento OCAI propuesto por Cameron & Quinn (1999), surge de las aportaciones del MVC, que contribuye a identificar el perfil de CO en base a los valores centrales, creencias y significados que definen a una institución; referenciando lo siguiente: i) Para Tomás et al. (2009), es una herramienta altamente confiable, sus productos se visibilizan en gráficos y se emplea para diagnosticar el tipo de CO tanto en sectores de

producción, comerciales y servicios, de orden privado y público; ii) Sánchez (2010), confirma que el instrumento cumple con la validez empírica y un alto grado de congruencia.

Como lo señala Rosas et al. (2020, p. 20) las intersecciones de las dos dimensiones precitadas, producen los cuatro subdominios culturales (Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado), ilustrados en la Figura 16, que simbolizan premisas y conceptualizaciones contrarias o en competencia. Estas formas de organización cultural, sin ser mutuamente excluyentes, representan los valores subyacentes que encarrilan las organizaciones, la gestión con el entorno y su integración; como lo indican los autores, las entidades pueden expresar un subdominio cultural hasta cierto grado; no obstante, la mayoría de las organizaciones experimentan, con mayor o menor profundidad, varios subdominios culturales.

Descripción del instrumento. Ojeda et al. (2016, pp. 23-24) describen las características saltantes de cada cuadrante que integran este modelo topológico, como citando a diversos investigadores, lo que se señala líneas abajo.

- *Cultura clan.* Por ser similar con las empresas típicas familiares, que se perciben como sitios amistosos para laborar y los individuos colaboran entre sí; hay fines y valores compartidos, cohesión y participación. El estilo de liderazgo es de facilitador, como una figura paterna reconociendo el trabajo grupal, lo participativo y decisiones por consenso; miden su efectividad sobre la base de cohesión del equipo, nivel de moral y énfasis en la superación y desarrollo de sus miembros.
- *Cultura adhocrática.* El criterio de efectividad descansa en la innovación y creatividad; el liderazgo es efectivo y visionario: expresa un diseño sensible a las condiciones aceleradamente cambiantes características del siglo XXI; desde sus inicios, las premisas de esta forma de organización fueron que la innovación y el ser pioneros en

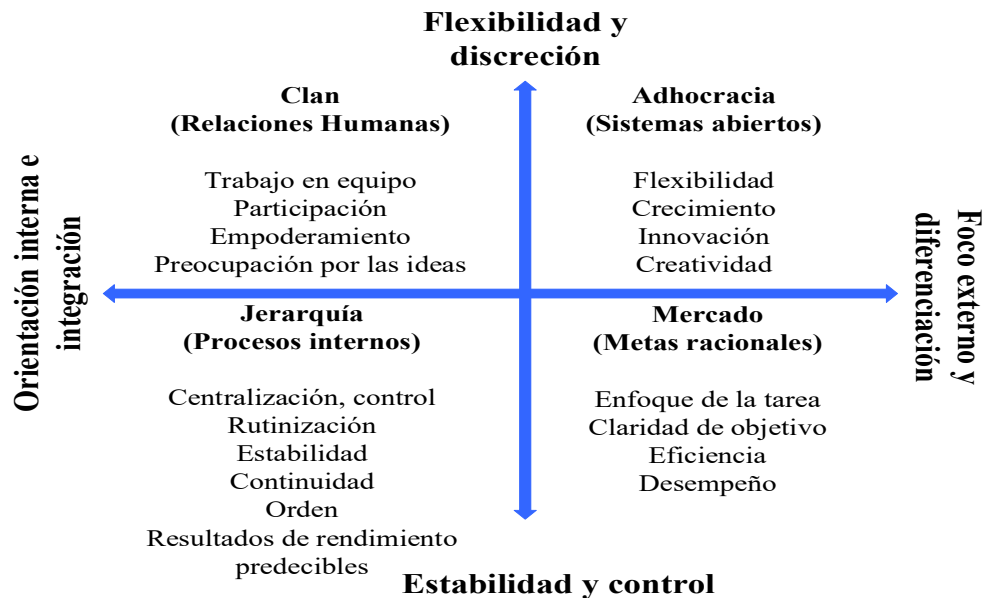
lo que se realiza, es lo que lleva al éxito; las organizaciones se ubican más en las actividades de desarrollo nuevos productos y servicios, adecuándose para el futuro.

- *Cultura jerárquica.* El criterio de efectividad es la eficiencia; refieren por la formalización y la estructura del sitio de labores (organización burocrática), las normas regulan lo que los individuos hacen, los líderes efectivos son adecuados coordinadores y organizadores, siendo relevante asegurar el adecuado funcionamiento. Hay orden, tienen cronogramas y metas para hacer las labores y lo que se hace en la empresa es con armonía; generando resultados de manera eficiente y predecible.
- *Cultura mercado.* El criterio de efectividad se basa en términos de participación de mercado; logro de metas y derribamiento de competidores; la rivalidad induce a la productividad. En estas empresas los valores centrales que son la competitividad y la productividad.

Figura 16

Modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn

DIMENSIÓN	CULTURA			
	CLAN	JERÁRQUICA	ADHOCRACIA	MERCADO
Características dominantes				
Liderazgo				
Cohesión				
Énfasis estratégico				
Gestión de las personas				
Criterios de éxitos				



Nota: Hernández & Méndez, 2012; Méndez, 2016; Sepúlveda, 2004. Adaptado por Rosas et al. (2020, p. 10).

Kezar y Ecker (2002). Estos investigadores *han* expuesto a la cultura académica en el enfoque: colegial, corporativa, emprendimiento y burocracia y en alineamiento con el modelo de Cameron y Quinn (1991), (como citados en Esquinca, 2019, p. 42) indican que se pueden entender y dimensionar de la siguiente forma:

- Cultura de Clan/ Colegial:** se desenvuelve en un “ambiente familiar”, se participa en la toma de decisiones, hay orden y control; en lo interno hay flexibilidad y discreción, los líderes son facilitadores y creadores de labor en colectivo.
- Cultura de mercado/ corporativa:** va focalizada al logro de resultados, con perspectivas de competitividad, buscando estabilidad y control con foco a lo externo; liderazgo con estilo autoritario, son dirigentes exigentes con miras a resultados.
- Adhocracia/ emprendimiento:** con una dimensión hacia la flexibilidad y discreción con enfoque externo, el liderazgo es orientado hacia la creatividad, la innovación y resultados.

- d) Cultura jerárquica/ burocracia: las dimensiones son la estabilidad y control con enfoque interno, el liderazgo es ejercido con orientación controladora, de coordinación, monitoreo organizado, los valores conductores son la eficiencia en tiempos, constancia y uniformidad, para lograr la efectividad se basan en procesos establecidos.

G. Modelo de medición de CO Sethia y Von Glinow (1985) (Ver Figura 17). Estos especialistas (como citados en Carrillo-Punina (2019, p. 15-16), considerando el nivel de orientación que tienen las organizaciones hacia los resultados y hacia las personas, plantearon cuatro tipos de cultura organizacional que, se exponen en la Figura 17. Los especialistas refieren que las organizaciones: i) con alta orientación a los resultados pueden ser Integrativas y Exigentes y, ii) las que tienen mayor orientación a las personas pueden definirse en Paternalistas y, Apáticas. Estos investigadores exponen la tipología cultural, citando a diversos expertos, tal como se describe líneas abajo.

- a) en primer lugar, la cultura *Paternalista* da prioridad al bienestar de sus miembros antes que, a los resultados, fortalece la lealtad, estabilidad, comunicación y el ambiente de familiaridad dentro de la organización. Se refleja más en organizaciones familiares.
- b) segundo, la cultura *Apática* expresa una baja orientación a la gente y a los resultados, es indiferente al cambio e innovación, no existe comunicación entre los niveles jerárquicos, la gestión está basado en documentos escritos, supera conflictos y, privilegian los sistemas de control frente a los errores. Este tipo de cultura por lo general *es burocrático*, y se aprecia en organizaciones de envergadura.
- c) tercero, la cultura *Exigente*, con visión a cumplir metas, priorizando la eficiencia y cumplimiento de resultados, sobresaliendo la rivalidad entre sus componentes; las empresas del mundo occidental y chinas reflejan este tipo de culturas.

- d) por último, la cultura *Integrativa* se expresa en una adecuada combinación hacia una fuerte orientación hacia las personas y el logro de resultados, son de gran dinamismo y enfrentan con aplomo las transformaciones internas y externas, con dirección estratégica, visión, compromiso y comunicación fluida y trabajo en equipo; esta tipología se presenta en empresas japonesas y multinacionales de occidente.

Figura 17

Tipos de cultura de Sethia y Von Glinov

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS	Cultura PATERNALISTA	Cultura INTEGRATIVA
	Cultura APÁTICA	Cultura EXIGENTE
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS		

Nota: Sethia y Von Glinow (1985). Adaptado por Carrillo-Punina (2019, p. 16)

H. Modelo de Felcman y Góngora. Felcman y Góngora (1995) (como citados en Carrillo-Punina, 2019, pp. 18 y 21) desarrollaron un instrumento que permite diagnosticar la cultura predominante en las organizaciones mediante la aplicación de una encuesta que contiene preguntas semiestructuradas y abiertas; como señalan, la metodología parte de los aportes teóricos de muchos investigadores que se ubican en la literatura, incluyendo la tipología cultural de Sethia y Von Glinow (paternalista, apática, exigente e integrativa).

En realidad, como se anotó anteriormente, Felcman y Góngora (1995) introdujeron en el enfoque de Sethia y Von Glinow (1985) la cultura *Anómica* caracterizado por el desinterés y la participación, el clima de trabajo oscuro, indiferencia por el comportamiento de la gente,

ningún entusiasmo en los miembros, predomina la inestabilidad laboral y, se carece de recompensas por el trabajo bien hecho. Los autores resaltan que este tipo de cultura se observa en el sector público, puesto que, en gran parte, los puestos de trabajo están sujetos a decisiones políticas.

I. Modelo de medición de CO Ogbonna y Harris. Ogbonna et al. (2000, pp. 778-780)

manifestaron su preocupación de que la CO media entre el liderazgo y el desempeño (performance), razón por la cual contribuyen en establecer una visión para distinguir las diversas culturas que existen en una organización, tal como se describe en la Tabla 8.

Tabla 8

Tipos de cultura según Ogbonna y Harris (2000)

Tipo de cultura	Elementos determinantes de los tipos de cultura
Cultura innovativa	<ul style="list-style-type: none"> - Basado en la creatividad e iniciativa, la innovación y desarrollo, en un espacio para asumir riesgo y un compromiso para ejecutarlo. - Novedad e emprendimiento.
Cultura competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Con énfasis en cumplimiento de tareas y metas, con el propósito de lograr predominio en relación a la competencia. - Acciones hacia el logro de valor estratégico y/o económico.
Cultura burocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Con énfasis tanto en políticas y normas la búsqueda de la formalización y estructuración. - Incide además en el logro de la eficiencia operativa.
Cultura comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Con énfasis en lograr cohesión en la organización, en un ambiente de compromiso y lealtad. - Resaltan a la persona como el activo más importante, de mayor valor en una comunidad laboral.

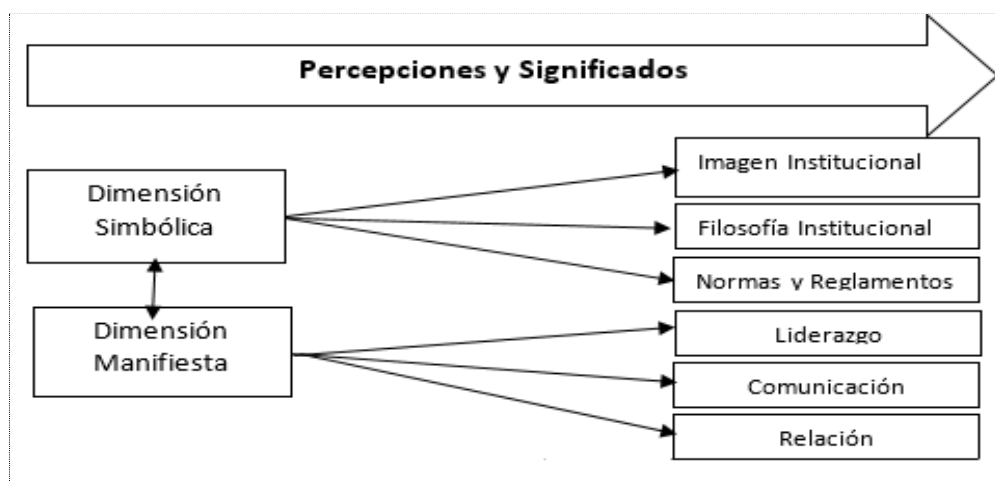
Nota: Ogbonna et al. (2000)

J. Modelo de medición de CO “Rhema”, Figura 18. Como resultado de una amplia revisión bibliográfica en la literatura y luego de los respectivos análisis y reflexiones sobre las bondades de las teorías y modelos para la medición de la CO y sus dimensiones, resultado de su propia investigación científica, Llanos (2018) en su trabajo Modelo de CO para el desarrollo

de la calidad en IES, estableció el citado modelo (Figura 18), incorporando las dimensiones siguientes: imagen institucional, filosofía institucional (visión, misión y valores); liderazgo; comunicación; normas y reglamentos; y, relaciones interpersonales. Al respecto, su crítica a los diversos instrumentos analizados, se basó en que no incluían de manera integrada las seis variables que estableció en su propuesta. Cabe mencionar que el referido modelo fue aplicado en la Universidad Ecotec, Ecuador. En el Anexo F, se describe con mayor amplitud los alcances de las dimensiones señaladas.

Figura 18

Modelo conceptual de CO de Llanos



Nota: Llanos (2018, p. 30). Ecotec

K. Modelos de medición de CO identificados con universidades. Esquinca (2019, p. 41) mostró en la Tabla 9 resultados de su acopio, encontrando diversos modelos para la evaluación o identificación de los diferentes tipos dimensiones, del tipo de cultura dominante que se presentaban dentro de las instituciones, haciendo un comparativo de los diferentes enfoques, dependiendo del autor y momento que lo definen.

Tabla 9*Elementos y dimensiones de CO en IES*

Modelo de Schein (1988)	Hofstede (1984)	Kezar y Eckel (2002)	Cameron y Quinn (2006)
1.- Artefactos lingüísticos, de conducta y físicos	1.- Distancia de poder o jerárquica	1.- Colegial	1.- Clan
2.- Normas y valores declarados y observados	2.- Control o evitar la incertidumbre	2.- Corporativa	2.- Mercado
3.- Supuestos	3.- Igualdad de género	3.- Emprendimiento	3.- Adhocracia
	4.- Colectivismo- individualismo	4.- Burocracia	4.- Jerárquica

Nota: Esquinca (2019, p. 41)

2.1.2 Teorías y enfoques de la competitividad

Es importante dejar explícito que el término de competitividad se ha venido traduciendo bajo variadas connotaciones: como progreso económico, productividad, efectividad, rendimiento o desempeño organizacional, entre otras acepciones, y su conceptualización ha tenido una evolución dinámica.

a) Aspectos generales de competitividad.

En realidad, la literatura permite visibilizar que todavía no hay un consenso sobre el concepto de competitividad; como lo mencionan Medeiros et al. (2019, p. 9) dicho parámetro se conceptúa vía variados conceptos e indicadores.

En el ámbito internacional para la evaluación de las naciones se cuenta con dos herramientas metodológicas de amplia difusión, cuyos resultados son tomados en cuenta por las autoridades competentes en las respectivas naciones, y en función de los resultados de la

evaluación sobre su posición competitiva, seguramente van adoptando medidas de fortalecimiento de sus parámetros identificados como vulnerables.

a. Institute for Management Development (IMD) tiene su sede en Suiza, y con el apoyo del *World Competitiveness Center*, formuló un *ranking* de competitividad de las naciones. El IMD es una de las escuelas de negocios con mayor prestigio en el mundo, publica anualmente su clasificación anual de competitividad mundial. El informe analiza los factores que influyen en las condiciones de los países para hacer negocios e impulsar la productividad y competitividad de sus empresas y su capital humano. El Ranking de Competitividad Mundial clasifica a los países de acuerdo con el nivel de competitividad, cuya definición es la capacidad que tiene cada país de generar prosperidad al usar todos los recursos disponibles y competencias de su economía. La medición se realiza por medio de cuatro pilares: (a) Desempeño Económico, (b) Eficiencia del Gobierno, (c) Eficiencia de Negocios, y (d) infraestructura. Asimismo, cinco factores son medidos en cada pilar y un número determinado de indicadores forman parte de cada factor.

“La eficiencia empresarial requiere de un mayor nivel de productividad, lo cual está ligado a la capacidad de las organizaciones para ser rentables en el tiempo. Ese es el reto fundamental para todos los países y depende de los esfuerzos estratégicos de sus empresas para aprovechar el potencial de su talento humano y las condiciones externas positivas que impulsen su actividad económica” (Arturo Bris, director del Centro Mundial de Competitividad del IMD. <https://blog.acsendo.com/el-imd-publica-su-indice-de-competitividad-mundial-2015>).

El citado ranking, publicado por primera vez en 1989, es un informe anual completo y un punto de referencia mundial sobre la competitividad de los países. Proporciona análisis comparativos y tendencias, así como estadísticas y datos de encuestas basados en una extensa

investigación. Analiza y clasifica a los países según cómo gestionan sus competencias para lograr la creación de valor a largo plazo; el IMD señala que la competitividad de una economía no puede reducirse únicamente al PIB y la productividad porque las empresas también tienen que hacer frente a dimensiones políticas, sociales y culturales. Por lo tanto, los gobiernos deben proporcionar un entorno caracterizado por infraestructuras, instituciones y políticas eficientes que fomenten la creación de valor sostenible por parte de las empresas.

b. El WEF (2019) ha considerado que en la evaluación de competitividad de las naciones resalta la productividad como el motor del crecimiento, estableciendo que para lograrlo es decisivo el buen funcionamiento del sistema de instituciones, políticas y factores que la determinan en una nación. El WEF evalúa a las naciones y anualmente publica el informe de competitividad con el Índice de Competitividad Global -ICG, que clasifica a las naciones según un ranking sistematizado. El WEF que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (<https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>). El WEF argumenta que la productividad es importante porque está evidenciado que es el principal factor que conduce al crecimiento y los niveles de ingresos, los que están relacionados con el bienestar humano, lo que hace importante la comprensión de los factores que permiten que se produzca esta cadena de eventos que la impulsan.

Desde 2018, el WEF modificó el diseño de estimación del referido índice, bajo la denominación: The Global Competitiveness Index 4.0 (GCI 4.0), que incluye 12 pilares de evaluación repartidos en 4 grandes áreas: entorno propicio, capital humano, mercado y ecosistema de innovación.

Aportes de Michael Porter. El término de competitividad ha devenido desde diferentes aportes de investigadores talentosos. Desde Adam Smith que acuña el término ventaja absoluta, seguido de David Ricardo que impulsa el concepto de ventaja comparativa, hasta los grandes aportes de M. Porter con el concepto de ventaja competitiva. Porter (2007) tratando de responder la pregunta frecuente sobre ¿por qué algunos países triunfan y otros fracasan, en el plano de la competencia internacional? refiere que, como resultado de su investigación de estos temas, afirmó que: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío; se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes” (p.4).

Porter (2007) rebate las posiciones clásicas de la teoría económica, enfatizando que la prosperidad de una nación se crea, no se hereda y por tanto no responde de las materias naturales de un país, de sus reservas laborales, de sus tasas de interés o del valor de su moneda. Porter expone que: “En un mundo de competencia cada vez más global, las naciones se han vuelto más –y no menos– importantes. A medida que la base de competencia. Existen marcadas diferencias en los patrones de competitividad en cada país; ninguna nación puede o será competitiva en todas o incluso la mayoría de las industrias. En último término, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es el más visionario, dinámico y desafiante” (p.4). La ventaja competitiva lo logran las empresas a través de actividades de innovación, y solo pueden mantenerla vía una mejora persistente y continua.

Porter (1991) en su obra “La ventaja competitiva de las naciones” más que explicar la “competitividad” argumentó en los determinantes de la productividad, exponiendo las ideas al mayor nivel de abstracción, tratando de determinar de qué depende el progreso de las naciones

(el aumento sostenido en su nivel de vida), el cual se vincula desde el inicio con su éxito internacional. Porter (1991, p. 28) ha sostenido que si bien la meta económica de un país es producir un alto y constante nivel de vida para su población, *la capacidad para lograrlo depende de la productividad con que se empleen los recursos de una nación basado en el trabajo y capital*, medida como el valor de la producción por unidad de cada uno de dichos factores, por lo que la productividad está condicionada por la calidad y características de los productos, que son determinantes de los precios a que pueden venderse; así como de la eficiencia con que se obtienen los productos. Ha enfatizado que una productividad elevada genera ingresos elevados (salarios y ganancias altos), y/o permite disfrutar de mayor tiempo de ocio y/o pagar mayores impuestos que mejoran los servicios públicos y/o cumplir con normas exigentes de tipo social.

Por tanto, Porter (1991) argumentó que: “El éxito en el comercio internacional consiste en exportar bienes producidos con alta productividad, que soporten altos salarios y por los cuales se cobren precios superiores, e importar aquellos productos en los que sus empresas sean menos productivas que sus rivales extranjeras, elevando de esta manera el nivel medio de la productividad en la economía” (p.30).

En resumen, según Porter (2007, pp. 6-8), si bien establece que el único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad, se puede inferir de sus argumentaciones que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar continuamente

Desde la perspectiva del desempeño, como citados en Medeiros et al. (2019, p. 9), diversos autores lo catalogan como sigue:

- Según el concepto ex post, las empresas son competitivas cuando logran ampliar su participación en el mercado internacional de ciertos productos, relacionando la competitividad con el rendimiento de las exportaciones del país.
- Otros especialistas anotan el criterio ex ante, usando el concepto de eficiencia, la competitividad se define como la capacidad de una economía de producir un determinado bien (condiciones de producción, considerando los recursos de que dispone) en mejores o similares condiciones en comparación con otros países); donde el desempeño de las exportaciones sería un resultado de la competitividad y no al revés.

Planteamientos teóricos contemporáneo adicionales al de Porter. Examinando la evolución de los aspectos más relevantes de la competitividad, se señala lo siguiente:

- *Enfoque dinámico y sistémico de la competitividad.* Como lo han señalado Esser et al. (1996) y Ferraz, Kupfer y Haguénauer (1996), como citados por Medeiros (2019, p. 8) la competitividad tiene un carácter sistémico, la competitividad es un proceso dinámico, en otras palabras, para ellos la competitividad de una economía está determinada y limitada por una variedad de factores empresariales, estructurales y sistémicos; en este enfoque dinámico, las ventajas competitivas se originan de las variables de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y de la interacción entre ellas.
- *Enfoque de P. Krugman.* Krugman (1995). Como citado por Arboleda (2016, p. 18), dicho investigador en su posición como crítico del concepto ortodoxo de competitividad, señaló que este cambia fundamentalmente según se aplique a una nación o a una organización empresarial específica; estima que cuando las empresas compiten en el mercado de bienes, el comercio resultante es un juego de suma cero, en el cual lo que gana una empresa lo pierde otra u otras; Añade que, en el caso de los

países no es así, ya que tienden a especializarse en determinados bienes en el cual sus empresas exportadoras se benefician más, aprovechando las economías de escala que ofrecen los mercados de mayor tamaño.

- *Enfoque visión espacial de la competitividad.* Lotero, Posadas y Valderrama (2009) (como citados en Arboleda, 2016, p. 18) consideraron que son factores determinantes el costo de transporte, comunicación e información, marco institucional desde el origen del área productiva hasta arribar al mercado; plantean la competitividad bajo la dicotomía de centro-periferia al interior de los países.
- *Enfoque de la estrategia empresarial.* Cabanelas, Paniagua & Lorenzo (2006) (como citados por Arboleda, 2016, p. 19) señalaron que la competitividad se basa en las capacidades de organización y gestión interna de las empresas, resaltando que los especialistas más destacados en este enfoque son: Drucker (1964), con los aportes sobre estrategia competitiva; Porter (1980), con sus estrategias de diferenciación y liderazgo en costos; Andrews (1971), pionero del análisis DOFA; Ansoff (1976 a 1985), con su matriz de productos marcados; Forester (1961), pionero de las cadenas de valor; Hamel y Prahalad (1983-1994) y Grant (1995) que relacionan estrategias y conocimientos.

Competitividad según OCDE. Horta y Serrano (2008, p. 1) señalaron que la aplicación del término competitividad a la competitividad de una economía, es uno de los conceptos más usados es la que refiere la OCDE: la competitividad es el grado por el que un país está en condiciones de que, bajo un intercambio comercial y mercados libres, producir bienes y servicios que sostengan las exigencias de los mercados internacionales, en tanto que paralelamente mantienen y expanden la renta real de los habitantes en el horizonte.

Competitividad según el Secretario General de la OCDE. Gurría (2021) con el objeto de apreciar la importancia del concepto de competitividad y productividad reveló que uno de los factores clave en la erosión de la competitividad y el dinamismo económico en Europa es la ausencia de un crecimiento fuerte, sostenido y homogéneo de la productividad; resaltando que la evolución reciente de la productividad en la UE refleja contradicciones importantes, señala que Francia, por ejemplo, se ubica muy por encima del promedio de la eurozona en términos de productividad por hora trabajada, a pesar que los franceses trabajan menos horas que sus homólogos; en contraste, cita que la productividad por trabajador en Alemania es más baja, pero se trabaja un mayor número de horas.

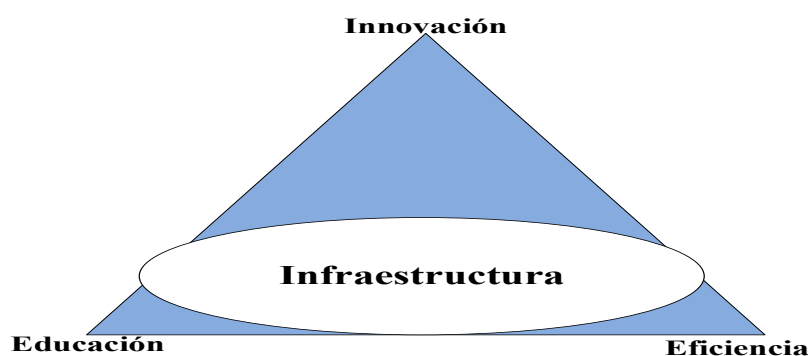
Gurría (2021) argumentó además que para impulsar un crecimiento dinámico de la productividad y elevar la competitividad, con perspectivas a lograr un crecimiento fuerte, más limpio y más justo, los países de la Unión Europea tienen que establecer un exigente programa de cambios estructurales, habida cuenta que, según el análisis en la OCDE, la implementación de reformas para impulsar a largo plazo puede traducirse en varias naciones europeas en aumentos del PBI durante la próxima década, en particular en países con mayores problemas de competitividad. Según Gurría (2021), para obtener esta ansiada meta se tienen que invertir en capital humano orientado a la educación de calidad, como piedra angular de la competitividad, enfatizando que contar con personas muy calificadas es clave para impulsar la productividad y el crecimiento en el horizonte.

Refiriéndose al aspecto comentado, Loayza (2016, pp. 9-12) reveló que la Economía como ciencia enseña que la clave para alcanzar niveles importantes de crecimiento es la productividad que, establecida como la relación del valor del producto sobre los insumos, incluye cuatro parámetros que se visualizan en la Figura 19. Si se aplica dicho concepto al caso del Perú, se puede manifestar, que, si bien en la última década ha crecido en los aspectos

económicos, prácticamente en la mayoría de los factores indicados se encuentra rezagado en relación a otros países de América Latina. Para dinamizar mayores niveles de productividad, el autor enfatiza, que se requiere de medidas que marquen un quiebre a nivel gubernamental.

Figura 19

Parámetros estratégicos que condicionan la productividad



Nota: Loayza (2016, p. 12).

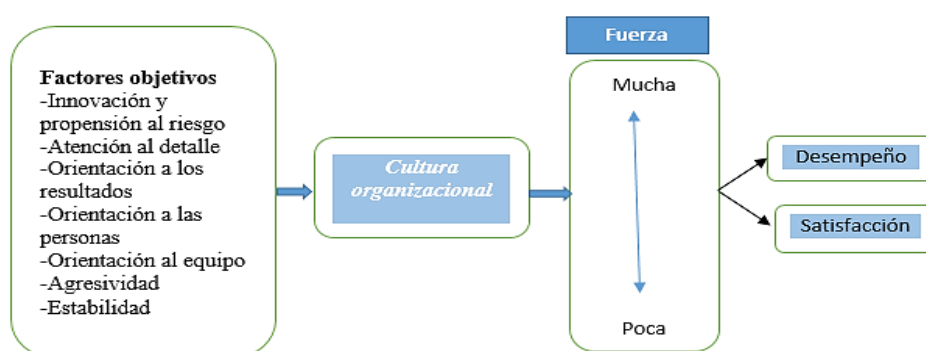
b) Desempeño y efectividad organizacional.

Definiciones de efectividad y eficiencia. Koontz et al. (2012, p. 15) establecieron que la *productividad supone efectividad y eficiencia* en el desempeño personal y empresarial; donde la *efectividad* es la consecución de metas y la *eficiencia* es obtener las metas con uso óptimo de recursos; dicho parámetro no es suficiente por sí solo, a menos que la organización además sea eficiente en la obtención de sus metas; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para obtener metas menores a los óptimos y desperdiciar su mercado; por lo que una empresa de gran desempeño tiene que ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización,

Además. Robbins y Judge (2017, p. 554) como lo visibilizan, *señalaron a la CO como un parámetro inductor en el desempeño del personal*; los trabajadores se proyectan una percepción general subjetiva de la institución, teniendo en cuenta los aspectos que se señalan en la Figura 20.

Figura 20

Modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño



Nota: Robbins y Judge (2017, p. 551)

Robbins y Coulter (2018, p. 8) incidieron que la gerencia apunta a que las labores de las personas deben ser ejecutadas de manera eficiente y eficaz; donde la eficiencia implica lograr buenos resultados optimizando el consumo de recursos; en tanto que la *eficacia* de los trabajadores, son las tareas laborales que darán lugar al alcance de los objetivos empresariales; resaltando que la eficiencia está conectada con los recursos para ejecutar actividades y la eficacia está conectada con los propósitos institucionales.

También, Robbins y Coulter (2018, p. 601) revelaron que los directivos buscan el *desempeño organizacional*, conceptualizado como la suma de lo logrado del conjunto de tareas

laborales de la compañía., implica diversos aspectos, requiriendo que estos sean comprendidos por los directivos, cuáles son los parámetros que forman parte en el desempeño institucional.

c) Competitividad, efectividad y calidad educativa en las IES.

Palomares-Montero et al. (2008, pp. 207 y 224) como resultado de una revisión bibliográfica de algunas de las propuestas de indicadores utilizados en la evaluación de las universidades en países de la OCDE, explicaron que, desde la finalidad del proceso evaluativo, se ha desarrollado propuestas de indicadores que abarcan la calidad, la equidad, la efectividad, la eficiencia y la eficacia de los sistemas de IES.

Refiriéndose por *calidad*, dichos investigadores argumentaron que es la relación de los recursos con los que se desarrolla la actividad universitaria indicando niveles de mejora y excelencia; *por equidad*, la distribución igualitaria de los recursos en el sistema universitario; la efectividad se refiere al grado de aproximación al objetivo propuesto, analizando la dispersión entre los resultados obtenidos y los resultados posibles o ideales; *la eficiencia* se centra en el aprovechamiento de los recursos; mientras que la *eficacia* supone contabilizar el costo para la obtención de los resultados.

En el Foro de los Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España (2009, p. 7) realizaron un diagnóstico acerca de la competitividad e internacionalización de tales universidades, planteándose la necesidad de transformar a sus universidades en activos estratégicos al servicio de la competitividad a distintos niveles: local, regional, nacional e internacional, para lo cual hacen referencia de lo acontecido en otros países como en estados Unidos de América, en la cual fomentan la investigación y competencia entre universidades.

En dicho Foro (2009, p. 8) refirieron también que **la competitividad de las universidades** puede definirse como: la capacidad para alcanzar su misión institucional exitosamente, en otras palabras, cuando tienen la capacidad de abrirse a los requerimientos de

los grupos de interés en su contexto; también tratando de enfocarlo desde la perspectiva del conocimiento y la innovación, definen la competitividad como. la capacidad para: aportar a la mejora sostenible de la calidad de vida de los habitantes por el camino del conocimiento y la innovación.

Para Clemenza et al. (2005) y McAleer (2005) como citados en Esquinca y Gaggiotti (2019, p. 24) la calidad como parámetro de competitividad puede ser tratada en la forma que las IES fortalecerán sus procesos en el logro de sus metas. Las transformaciones en el campo económico y de la tecnología, han generado una nueva concepción de calidad orientado al cliente, por lo que consideran válido se preguntan: ¿pero ¿quién es el cliente? ¿el estudiante o la sociedad misma? La respuesta que estiman es que el estudiante es el usuario, la sociedad es quien recibe las mejoras de una educación, basada en la mejoría de los procesos; enfatizando que la función de los diferentes procesos de acreditación y evaluación son los componentes a lograr la calidad. Resaltaron que la acreditación y autoevaluación son factores importantes con un creciente énfasis en la investigación y la calidad de la educación, aunque la realidad es que las IES cada vez se ven sometidas a las exigencias rigurosas en muchos casos de la acreditación y los requerimientos de los rankings internacionales.

Agasisti & Pérez-Esparrells (2009, pp. 86-92) expusieron que la comparación entre países es un campo de interés reciente en la literatura sobre la eficiencia de las universidades, centrando su interés en el espacio europeo, debido a la creciente internacionalización de las IES europeas, por lo que en su trabajo realizado, el objetivo es proporcionar un análisis de eficiencia, tanto para las universidades españolas como italianas, así como una perspectiva de comparación entre países, para identificar las principales similitudes y diferencias, resaltando el carácter innovador del estudio en muchos aspectos; por cuanto si bien hay muchos estudios

sobre el análisis de la eficiencia de las IES en un solo país la literatura sobre análisis comparativo entre diferentes países es aún muy limitada.

Para realizar un análisis de eficiencia, que es el objetivo del artículo de dichos investigadores, establecieron como criterio: definir insumos y productos en el proceso productivo. Como insumos involucraron datos como recursos financieros (del gobierno y aportes privados) y recursos humanos (docentes, estudiantes, investigadores, plantel de apoyo) e instalaciones y laboratorios; como resultados: capital humano (egresados, conocimiento), productos de investigadores (publicaciones, patentes) y servicios para la comunidad (asesorías a organismos públicos y privados). En el contexto globalizado, infirieron una amplia gama de indicadores mayormente de orden *cuantitativo y referentes hacia la competitividad*, como la calidad de los egresados para apreciar la calidad educativa, la imagen institucional que en dicho espacio es de vital importancia para el acceso de financiamiento de investigaciones, movilidad nacional e internacional de docentes y alumnos como un indicador de circulación que es muy fomentada entre universidades europeas, producción científica a la par que estas IES pertenecen a países industrializados, y el impacto en la comunidad, entre otros.

Para Silva (2012, pp. 27-28) si bien la competitividad ha sido profusamente abordada, resaltando causas complejas y múltiples que explican el nivel alcanzado por una organización o país y dada la amplitud del término, consideró interesante y útil orientarlo hacia sistemas de educación superior, bajo la hipótesis de que mejoraría el desempeño de las IES, optimizaría sus recursos, procesos y resultados, obviamente además de permitir comparaciones internacionales más objetivas; proponiendo un concepto *mixto de la competitividad universitaria*, para que esté en armonía con las políticas en el Mercosur, para lo cual realiza una propuesta preliminar, para precisar los componentes de dicha competitividad a) *precisar variables* y sus conceptos, b) definir sus componentes, c) establecer métricas iniciales.

Al respecto, Tomás et al. (2015, p. 35), han referido que *los rankings de las IES tienen como propósito establecer una jerarquía de mérito*, sobre la base en factores orientados a medir la calidad en todo el ámbito de la actividad académica, de manera que la comunidad universitaria y la sociedad estén informados sobre estas funciones universitarias que, de otra parte, permite una comparación de posiciones entre IES.

En línea con lo mencionado, Villaseñor et al. (2015, p. 42) enfatizaron que el funcionamiento de ciertos rankings internacionales de IES, hace notar que en la fecha actual *los centros universitarios están en una época de mediciones y comparaciones para resaltar los logros y méritos obtenidos*. Al respecto, indicaron algunos de los rankings más conocidos: i) *Academic Ranking of World Universities* (ARWU); ii) *Times Higher Education World University Rankings* (THE), y iii) *World University Rankings* (QS).

Blagireva (2015, pp. 905-906) destacó que, en efecto, el término competitividad es muy utilizado en los sistemas productivos, *son raramente usados por si mismos en la evaluación de las IES, por diferentes razones*. La autora consideró que en su evaluación se debería considerar el potencial de la universidad y sus oportunidades competitivas, resaltando que la evaluación de la competitividad de una universidad es definida primero por su imagen. Indicó que hay muchas maneras para una adecuada adaptación a las condiciones cambiantes del ambiente externo, las cuales caracterizan su competitividad.

Asimismo, Blagireva (2015, p. 908) sugirió **la definición de competitividad universitaria**, como una característica general (sobre un periodo particular de tiempo, condiciones del mercado laboral, y condiciones de realización de servicios educacionales definidos), reflejando su prioridad sobre universidades competitivas en servicios

educacionales, una habilidad para realizar logros y para implementar nuevas innovaciones de programas educacionales, para usar modernas tecnologías de comunicación e información y reaccionar de acuerdo a las condiciones cambiantes del ambiente.

Desde otra perspectiva, Cabrera y Le Renard (2015), como citados en López (2016, p. 50) al realizar una investigación sobre la calidad de las IES y la competitividad de los países, como resultado de un análisis econométrico, obtuvieron *una fuerte correlación entre el número de universidades de clase mundial con su nivel de competitividad en un determinado país*.

De acuerdo a Sineace (2017, pp. 14-15), entidad encargada de la Acreditación en Perú, sus especialistas argumentaron que referirse a calidad es aludir a la finalidad que se persigue, que en el caso de la educación es la formación de la persona; y que la calidad en educación se evidencia en una formación integral y en su contribución al desarrollo; implicando una formación no solo en conocimientos sino también humanista, que desarrolla capacidades para ejercer la autonomía, el pensamiento crítico, la participación y la ciudadanía.

De otro lado, los especialistas de Sineace (2017, p. 34) diseñaron la matriz de estándares, que corresponde al modelo de Acreditación diseñado con el propósito de invocar a la reflexión y promover un mayor análisis y valoración de la relación entre: qué se propone la universidad, qué efectivamente realiza, qué obtiene como resultado y qué tiene que hacer para mejorar, pretendiendo constituirse en una herramienta que potencie la autoevaluación, instale una práctica de mejora continua y conduzca hacia la autorregulación, tal como sigue:

DIMENSIÓN	FACTOR	ESTÁNDAR	Descripción
1.Gestión Estratégica	1.Planificación Institucional	1.Misión y políticas	La misión de la institución expresa su identidad, guía sus actividades y orienta los procesos de formación académica, de investigación y de responsabilidad social. Las políticas institucionales orientan el accionar de las unidades de la institución.
1.Gestión Estratégica	2. Posicionamiento	6.Movilidad e Internacionalización	La institución ejecuta mecanismos que permiten concretar su política de internacionalización, fomenta la movilidad estudiantil y docente en el ámbito académico.
1.Gestión Estratégica	3. Gestión de la calidad	8.Sistema de Gestión de la Calidad	La institución procura el logro de su misión con la implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión de la calidad (SGC).
2.Gestión Institucional	4.Formación integral	11.Gestión curricular	La institución gestiona el diseño curricular para orientar las actividades de sus programas de estudios hacia el logro de las competencias del perfil de egreso.
2.Gestión Institucional	5.Investigación, desarrollo tecnológico e innovación	14.Mecanismos para la I+D+i	La institución asegura la pertinencia, eficacia e impacto de las actividades de I+D+i desarrolladas por sus docentes e investigadores.
2.Gestión Institucional	5.Investigación, desarrollo tecnológico e innovación	15.Propiedad intelectual y derechos de autor	La institución orienta y promueve las actividades en materia de propiedad intelectual y derechos de autor, así como el uso de los ingresos económicos derivados de la creación y producción generada en actividades de I+D+i, bajo su patrocinio.
2.Gestión Institucional	5.Investigación, desarrollo tecnológico e innovación	16. Difusión de la I+D+i	La institución asegura la oportuna difusión de los resultados de sus actividades de I+D+i entre sus miembros como entre la comunidad académica en general.
2.Gestión Institucional	7.Gestión docente	22.Carrera docente	La institución promueve en su personal docente una cultura de méritos en función de la mejora continua de su desempeño y el perfeccionamiento académico-profesional.

Camue et al. (2017) constataron mediante la revisión de diversas fuentes bibliográficas nacionales e internacionales refiriéndose a los autores como Carballal (2011), Castellanos (2010), Castillo (2013), Cervera (2011), Pavón et al. (2011) y Navarro (2015) que, aunque se reconoce la importancia de los sistemas organizativos, la necesidad de analizarlos y su papel

en los resultados de las instituciones, son insuficientes los estudios realizados específicamente para estudiar o valorar este aspecto. Entre sus hallazgos de la investigación identificaron que los principales análisis de efectividad organizacional se realizan en el sector empresarial y *que las universidades, para evaluar este aspecto, se basan en nociones puramente cuantitativas que excluyen los elementos subjetivos*. De los artículos examinados, señalaron que solo el 10 % investiga acerca de esta temática en el sector educacional, el resto se centra en el empresarial. Para los autores, la efectividad se refiere al grado de aproximación a los objetivos propuestos y en este sentido, realizaron un análisis de la dispersión entre los resultados obtenidos y los posibles o ideales.

Dorin y Machuca (2017, pp. 123-131) reflexionaron sobre la educación superior en Estados Unidos de América (en adelante USA) y América Latina (en adelante AL). Revelaron que en USA, la sociedad vinculada al sector educativo y político muestran claramente *que el papel de la educación superior es asegurar la competitividad del país* (University of California, Davis, 2013); parámetro que en la óptica de USA, requiere ser sostenida por la alta eficiencia, innovación y productividad en el campo de la tecnología (Partnership for 21st Century Skills, 2009); identificando el desarrollo tecnológico como la columna vertebral de su competitividad. Este propósito, lo apreciaron en la importancia de la disponibilidad de recursos para la investigación en sus instituciones académicas (University of California, Davis, 2013); esto contrasta con AL, donde las entidades gubernamentales deben comprender que su desarrollo económico no se logrará solo añadiendo carreras o aumentando la especialización, sino que también deben invertir fuertemente en investigación.

Dimitrova y Dimitrova (2017, pp. 312-315) mencionaron que *por el momento en el término de competitividad no hay una definición comúnmente aceptada*, ni una metodología

para su evaluación y análisis, puesto que cubre multidimensional de categorías, expresando todo un conjunto de características, que incluye lo: económico, mercado, filosófico, social, legal, psicológico. Las autoras resaltaron que los investigadores están de acuerdo que es un indicador complejo; sin embargo, destacaron como aspecto esencial que la competencia es un mecanismo para desarrollar una fuerza impulsora del crecimiento económico, un proceso de interacción entre entidades de negocios, en la cual cada uno protege sus propios intereses para lograr objetivos; hay varias interpretaciones, *pero indicaron que hay una que resalta, que define competitividad como indicador fundamentalmente complejo, una habilidad, un requerimiento imperativo, un estado de rentabilidad a largo plazo, y una promesa de desarrollo sostenible..*

Asimismo, Dimitrova y Dimitrova (2017) sostuvieron que ante la existencia de metodologías no uniformes para medir la competitividad de los IES, puesto que es difícil cubrir los factores que tienen impacto significativo sobre esta categoría económica multidimensional; focalizaron su medición en los aspectos siguientes: nivel de calificación de los proveedores de los servicios de educación, imagen del IES (definido por la apreciación general y reputación, potencial de innovación y su realización, velocidad de respuesta a los cambios en la demanda de los clientes, prestigio del plantel docente, grado de relaciones internacionales, seguridad financiera, situación competitiva) satisfacción de los jugadores claves en el mercado de los servicios educacionales (estudiantes de escuelas y sus padres, estudiantes de la universidad actual, empleadores, egresados de la universidad, estudiantes PhD).

Para Dimitrova y Dimitrova (2017) las IES deberían también mostrar el grado de superioridad que las ventajas competitivas les proporcionan sobre sus competidores en el mercado educacional; resaltando que en la práctica dado que el concepto de competitividad en

IES está claramente vinculado a la evaluación de rating de IES, han surgido diversas entidades que establecen rankings con sus respectivos indicadores, que ya fueron señalados; para las autoras el ranking se ha convertido en un instrumento usado para incrementar la competitividad de una IES, y dada su importancia, consideraron que el concepto de competitividad y ranking para las IES no pueden y no debería ser consideradas en forma independiente.

De otra parte, Buitrago et al. (2017, pp. 148 y 170) analizaron los estudios más significativos a nivel mundial (Europa, USA, China, algunos países de América Latina) sobre medición de la eficiencia en instituciones de educación superior (IES), que han usado estadísticamente el Análisis Envolvente de Datos (DEA). Concluyeron que DEA se ha utilizado ampliamente para medir la eficiencia de la educación a nivel mundial, identificando 254 entradas y 230 salidas que para el análisis se agruparon en cuatro y tres categorías, respectivamente, *que la determinación de las variables es decisión de los investigadores*, pero dentro del documento determinaron cuatro macro categorías, donde se albergan las entradas: recursos físicos, financieros, humanos y de condición; para las salidas se determinan tres categorías: físicos, financieros y humanos.

Con respecto a la cantidad de variables, los referidos autores señalaron que la investigación no es contundente, pero afirmaron que en los documentos consultados se encuentran entre dos y seis entradas, y entre dos y tres salidas. En cuanto las salidas o resultados se tienen: i) categoría recursos físicos: acreditación y reconocimiento a la facultad, número de tesis, *publicaciones científicas, número de proyectos de investigación, (...)*; ii) categoría recursos financieros: *ingresos por proyectos de investigación y desarrollo*, lo que quiere decir, *investigaciones patentadas*, que cuando se convierten en innovaciones generan recursos para

la institución, (...); y iii) categoría resultados humanos: cantidad de docentes (doctores y no doctores), número de alumnos matriculados, (...).

Esquinca et al. (2018, p. 35) realizaron un estudio cualitativo, de caso, para describir la cultura organizacional (CO) de directivos, administrativos y docentes de una IES en el norte de México y su visión de la inteligencia competitiva (IC) en el acopio de información para el logro de objetivos institucionales, para lo cual realizaron entrevistas semiestructuradas y teoría fundamentada, en una muestra teórica de 14 participantes y documentos institucionales. En México los organismos evaluadores y acreditadores especializados por áreas disciplinares y de calidad en investigación y la producción científica a nivel pregrado es el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y a nivel posgrado el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), ambos avalados por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Así, los citados autores refirieron que dichos organismos han diseñado, de manera participativa con grupos de enfoque las distintas modalidades que conforma la metodología de evaluación y seguimiento del PNPC y la información que ambos organismos requieren a las IES en México, para este estudio se han agrupado en cuatro grandes rubros: i) *producción científica/investigación/ patentes*: publicaciones científicas en razón de excelencia e impacto a los programas académicos, (...) el número de patentes registradas; ii) Acreditación/ evaluación; iii) recursos/infraestructura, donde el personal académico es el recurso principal y altamente valorado por su desempeño y perfil deseable; y iv) *colaboración/internacionalización*: las redes académicas temáticas, la investigación científica, exige un grado de colaboración nacional e internacional (...).

Satsyk (2018, p. 116) mencionó que, como resultado del análisis de diferentes conceptos teóricos de competitividad global de universidades, le permite *sistematizar determinantes claves de sus logros de competitividad*, como aquellas IES que están en capacidad de:

- (1) tomar y mantener posiciones sólidas en segmentos individuales de la educación global y relacionar los mercados de productos intelectuales;
- (2) lograr ventajas competitivas internacionales en investigación científica;
- (3) brindar servicios educativos de calidad debido a los estándares internacionales en este campo; y
- (4) realizar importantes tareas sociales para la sociedad.

López-Leyva (2020, pp. 165 y 175) examinó la competitividad de los IES en dieciséis países de América Latina basado en datos del WEF del periodo 2011-2017, revisando los ocho indicadores del WEF para la educación superior. Encontró que existe una correlación entre ***la competitividad de las IES con la competitividad general***; la cual es positiva para catorce países y es negativa en dos de ellos, apreciando como puntos fuertes, el ingreso al uso a internet, la evidencia de investigación, las políticas de formación de profesores y la administración de las universidades; de otro lado, las debilidades son la calidad del sistema educativo y la enseñanza de matemáticas y ciencias, siendo éste, el indicador de peor comportamiento; concluyendo que la competitividad de la educación superior en América Latina ha observado una mejora considerable en lo que se refiere a la tasa de cobertura.

Chen y Lin (2020, p. 1) indicaron que a menudo *los conceptos de competitividad y la productividad se usan indistintamente en el plano económico*, y variadas documentaciones; mencionan que el WEF (2016) establece que la competitividad de una Nación, es el resultado

de la productividad de como funcione el sistema de instituciones, políticas y factores decisivos; de otra parte, el IMD en su concepto de la competitividad internacional evalúa: cómo las acciones y políticas del gobierno y sus resultados (por ejemplo, infraestructura) que afectan la eficiencia y productividad del sector privado; opinando que tal situación ha creado problemas para los investigadores y formuladores de políticas, ya que los conceptos no están clarificados en el círculo de lo académico y en la política, dependiendo de qué nivel se requiere definirlo: desde la óptica de una nación, una actividad económica, o desde una organización individual.

2.1.3 Propuesta del modelo de CO (Ver Tabla 10 y Anexo E)

En la presente investigación se adopta la propuesta del modelo Rhema (La definición de las variables y sus dimensiones se explicitan en el **Anexo E**), bajo la consideración que recoge características de componentes más tangibles y refleja comportamientos de las personas muy similares para IES latinoamericanas y además validado por sus resultados. Si bien se asume las dimensiones de CO del referido modelo, en cuanto a la variable resultado, en el presente estudio se propuso el constructo competitividad, con tres dimensiones (calidad educativa, producción científica e internacionalización) consideradas para esta primera aproximación en la investigación como las más representativas en la FQIQ de la Universidad de San Marcos, validadas además en la literatura como indicadores de comparación de desempeño de IES. La propuesta de modelo con las adecuaciones del caso del modelo Rhema original se muestran en la Tabla 10.

La variable: cultura organizacional

En el escenario del estudio es importante señalar la teoría y los conceptos considerados para el sostenimiento del trabajo de investigación, en cuanto a la CO.

La base para la fundamentación del comportamiento de las personas corresponde a la Teoría Comportamiento Organizacional, como base teórica para el entendimiento de la cultura organizacional (CO), como plataforma más avanzada para el entendimiento de las *actitudes y comportamiento de las personas en las organizaciones*.

En el plano de la cultura se ha tomado en cuenta lo que conceptualiza Schein muy difundida desde 1980; coligiendo la obra de Schein (2004, p. 17), cuando señala que la *cultura de un grupo* puede ser definida como el patrón de supuestos básicos establecidos que son aprendidos por el grupo en tanto solucionan sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han sido trabajados lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por tanto son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos.

De otra parte, como señala Chiavenato (2017, p. 4) el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y de los grupos que se desenvuelven en las organizaciones y la continua interacción e influencia recíproca entre las personas dentro de una organización y las organizaciones externas; en cuanto al modelo de comportamiento organizacional para su estudio, Chiavenato (2017, pp. 8 y 10) refiere que hay uno muy usado por diversos autores incorpora tres niveles de análisis: i) el individual, que comprende a las personas, en cuanto a su motivación, satisfacción en el trabajo, percepciones, etc.; ii) el grupal, que comprende la dinámica grupal e intergrupal y toma de decisiones y iii) organizacional, que comprende el diseño de organización, *cultura de organización* y procesos de trabajo.

Como se colige de lo anterior, se aprecia una íntima vinculación entre organización y cultura, por cuanto una organización va a reflejar una cultura, donde interactúan personas, que tienen diferentes actitudes y comportamientos, que da lugar a los grupos y su interrelación entre sus integrantes e intergrupales, que trabajan de forma organizada e integrada para lograr resultados.

Tabla 10*Propuesta del modelo de CO y el modelo Rhema*

MODELO RHEMA (ECOTEC)		MODELO FQIQ	
VARIABLE: (CULTURA) ORGANIZACIONAL		VARIABLE: (CULTURA) ORGANIZACIONAL	
Dimensión	Indicador	Dimensión	Indicador
Imagen Corporativa	Imagen	Imagen Institucional	Imagen
	Distribución de espacios		Distribución de espacios
	Logos y slogans		Logos y slogans
	Carteleras		Mobiliario
Filosofía Institucional	Visión - Misión	Direcccionamiento estratégico (Filosofía Institucional)	Visión
Normas/ Reglamentos	Valores		Misión
	Normas/ Reglamentos		Valores
Liderazgo	Estilo de liderazgo		Política, normas y reglamentos
	Percepción de liderazgo	Liderazgo	Percepción de liderazgo
Comunicación	Comunicación		
Relaciones	Participación Encuentros	Comunicación	Comunicación
		Relaciones Interpersonales	-Participación -Encuentros
VARIBALES CALIDAD DE LA EDUCACIÓN		VARIABLE: COMPETITIVIDAD	
Considera los indicadores que usa la Agencia de Acreditación de Universidades en Ecuador CEAACES (Infraestructura, gestión y currículo)		Calidad educativa	- Calidad académica -Currículo para formación integral -Docente -La investigación formativa
		Producción Científica	-Proyectos de investigación -Publicaciones -Patentes
		Internacionalización	-Movilidad estudiantil -Movilidad Docente

Nota: Llanos (2018, p. 50) y adaptado a la realidad de la UNMSM por el autor de la Tesis. Se cuenta con la autorización de Mónica Llanos Encalada vía e mail con fecha 20.07.21, para hacer uso del modelo Rhema.

Definición conceptual de la variable CO

Para Schein (2004) y Chiavenato (2017, p. 305), la CO viene a ser un conjunto de valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, *políticas de trabajo, tradiciones y objetivos* que se transmiten de una generación a otra; donde las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales de hábitos y creencias plasmados por medio de *normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los individuos* de la organización; la cultura refuerza la mentalidad predominante; destacaron que comprendiendo mejor el concepto de cultura comprenderemos mejor a nosotros mismos.

Según Schein (2004, pp. 12-13) la mayoría de categorías observables asociados con la cultura, mostraron: i) comportamientos comunes de interacción: las costumbres y tradiciones, rituales que emplean; ello quiere decir que corresponde a *los artefactos, imagen corporativa*; ii) normas grupales: ello quiere decir normas particulares de trabajo; ello quiere decir corresponde a *reglamentos* iii) valores compartidos: ello quiere decir **principios y valores** que el grupo afirma tratar de lograr; iii) filosofía formal: *políticas y principios* ideológicos que guían las acciones del grupo hacia los propietarios, empleados, clientes y otros grupos de interés; ello quiere decir que corresponde a que se debe contar con una *visión, metas y objetivos*; iv) las reglas de juego: ello quiere decir, *reglas* para que los miembros nuevos deben aprender en orden de que se convierta en un miembro aceptado, de manera que todos hacen las cosas hacen como se realizan allí (...).

También Schein (2004, p. 11) afirmó que cultura y *liderazgo* son dos lados de una misma moneda; ninguno de ellos puede ser entendido de manera separada; puesto que dicho especialista postula que el líder crea y construye la cultura.

Chiavenato (2017) explicó que hay una similitud de la CO con un iceberg, y presenta varios niveles con diferentes grados de profundidad y arraigo: en el plano de aspectos formales

y abiertos comprende: *objetivos y estrategias, políticas y directrices de trabajo de personal, métodos y procedimientos de trabajo*, entre otros; plano de aspectos informales y ocultos: percepciones y actitudes de las personas, *valores y expectativas, normas de infracciones formales, relaciones afectivas* (Chiavenato, 2017, pp. 305-307)

La cultura juega un papel que contribuye a precisar las fronteras, señalando las diferencias entre una institución y las restantes; *transmite un sentimiento de identidad* a los integrantes de la misma; (...) *ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores*; y sirve como mecanismo que da sentido y control, que *orienta y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados*, la que tiene un interés particular para nosotros (Robbins y Judge, 2017, p. 531).

En el modelo Rhema (...) un modelo de CO para universidades latinoamericanas *vinculado a la calidad*, y según su apreciación incorpora componentes muy usados en variados trabajos, las cuales son: filosofía institucional, *liderazgo, políticas, normas y reglamentos, las relaciones interpersonales, y la comunicación* (Llanos, 2018, p. 50).

También, Moreno y Pineda (2019, p. 118) en su estudio sobre CO y desempeño docente en IES, incorporaron como dimensiones de la CO *las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación institucional*.

Franklin y Krieger (2011, p. 363) citando a diversos investigadores, dieron a conocer que, desde el punto de vista organizacional, dicho término ostenta muchos significados y connotaciones; no obstante, anotan algunas de sus acepciones más frecuentes, tal como sigue:

- i) Las *normas* que se suceden en los individuos agrupados en el trabajo; ii) Los *valores dominantes* aceptados por una organización; iii) La *filosofía* que orienta la política de una organización en relación a sus trabajadores y/o clientes; y iv) Las *reglas de juego* para progresar

en la empresa; los “hilos” que un recién incorporado tiene que aprender a manejarlo para ser reconocido como miembro.

En este trabajo se asume la definición de Schein (2004) por cuanto describe e interpreta de manera integral los parámetros revelados en la realidad problemática señalada, complementada por los aportes de Chiavenato (2017) y diversos investigadores.

Presentación temática de las dimensiones de CO

Filosofía institucional (Direccionamiento estratégico): Schein (2004, pp. 12-13) señaló que entre las categorías de la cultura se tiene: valores compartidos: ello quiere decir *principios y valores* que el grupo afirma tratar de lograr; y filosofía formal: comprende *políticas y principios* ideológicos que guían las acciones del grupo hacia los propietarios, empleados, clientes y otros grupos de interés; *objetivos*. Asimismo, Thompson y Strickland (2004, p.43) como citados por Estrada et al. (2017, p. 57) mencionaron que el direccionamiento estratégico es el proceso administrativo de crear una *visión estratégica, definir los objetivos y establecer una estrategia*, así como implantar y ejecutar dicha estrategia (...). Lo expuesto quiere decir que, la citada dimensión comprende indicadores como: visión, misión y valores que forman parte del proceso estratégico de una organización.

Política, normas y reglamentos. Schein (2004, pp. 12-13) argumentó que uno de las categorías de cultura son: las reglas de juego: ello quiere decir, *reglas* para que los miembros nuevos deben aprender en orden de que se convierta en un miembro aceptado, de manera que todos hacen las cosas hacen como se realizan allí; y filosofía formal: comprende *políticas y principios* ideológicos que guían las acciones del grupo (...). Lo expuesto quiere decir que, dicha dimensión se está confirmando que comprende indicadores como: políticas, normas y reglamentos.

Liderazgo: es el proceso de dirigir a un grupo y de influir a sus miembros para que logre sus objetivos; vale decir, es lo que realizan los líderes (Robbins y Coulter, 2018, p. 555).

Comunicación: Hernández (2012) como citado en Ramos et al. (2017, p. 20), afirmó: la comunicación interna es el conjunto de tareas realizadas por alguna organización para generar y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; usando variados medios de comunicación que los preservarlos informados, integrados y motivados para aportar con su labor a la obtención de los objetivos organizacionales.

Relaciones interpersonales. Cornejo (2011, p. 224) refirió que comprende la interacción recíproca entre los miembros de una organización; comprendiendo destrezas sociales y emocionales que fomenten las habilidades para comunicarse de manera efectiva, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno mismo.

Dada la complejidad del citado concepto, y de acuerdo a la experiencia en la universidad y en la investigación, de manera intencionada se establece dentro del modelo del presente trabajo lo siguiente: como indicadores en el plano de Participación, se refiere a las oportunidades en toma de decisiones en los órganos de gobierno, comisiones donde participan estudiantes; y el indicador Encuentros, se refiere al de tipo formal e informal, ceremonias académicas, ceremonias institucionales, eventos deportivos y conexos.

La variable: competitividad

De forma similar, con el propósito de brindar sostenimiento al desarrollo de la investigación, es importante señalar la teoría y los conceptos considerados en cuanto a la referida variable.

Al respecto, se ha considerado como marco conceptual el enfoque del WEF por cuanto permite además con su ICG, conocer la posición competitiva de los países, permitiendo reflejar

los factores más débiles que requiere revertir, y que, de otra parte, están vinculados con las funciones que realizan las IES, como son los factores: educación e innovación.

Para el WEF (2016), la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una nación; desde otro punto de vista, la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, y es de esperar, a riesgo de sonar simplista, a un mayor bienestar; lo que hace a un país competitivo es considerar cómo promueve el bienestar realmente: una economía competitiva, el WEF considera, es una economía productiva.

Definición conceptual de la variable competitividad en la IES

El Foro de los Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España (2009, p. 8) refirieron también que *la competitividad de las universidades* puede definirse como: “la capacidad para alcanzar *su misión institucional* exitosamente, (...); tratando de enfocarlo desde la perspectiva del conocimiento y la innovación, *definen la competitividad como la capacidad para: “contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población por la vía del conocimiento y la innovación”*; lo que quiere decir, a través de los productos derivados como son: los proyectos de investigación, publicaciones, patentes, entre otros indicadores.

Los especialistas de Sineace (2017) en el Modelo de Acreditación Institucional para Universidades, Perú, establecieron determinados estándares vinculados al presente trabajo de investigación, como: 1. Misión y políticas; 6. *Movilidad e internacionalización*; 8. Sistema de *Gestión de la Calidad*; 11. *Gestión curricular*; 15. *Propiedad intelectual y derechos de autor*; 16. *Difusión de la I+D+i*; y 22. *Carrera docente*; lo que quiere decir que dan sostenibilidad al estudio, por ser componentes como indicadores.

Para algunos especialistas *la calidad como parámetro de competitividad puede ser tratada en la forma que las IES fortalecerán sus procesos en el logro de sus metas; y que la acreditación y autoevaluación son factores importantes con un creciente énfasis en la investigación y la calidad de la educación*, aunque la realidad es que las IES cada vez se ven sometidas a las exigencias rigurosas en muchos casos de la acreditación y los requerimientos de los rankings internacionales (Clemenza et al., 2005 y McAleer, 2005; como citados en Esquinca y Gaggiotti (2019, p. 24)

Tomás et al. (2015) argumentaron que las IES están sujetos a mediciones cuya función es *establecer un orden de jerarquía como rankings*, con el propósito de comparaciones y difusión ante la sociedad de los méritos académicos de estas instituciones, labores que se hacen tomado en cuenta *parámetros e indicadores que pretenden medir la calidad de la educación universitaria, de la investigación (lo que quiere decir: producción científica) y diversos productos de la actividad académica (lo que quiere decir: la internacionalización, entre otros).*

Como se ha mencionado, se asume la definición del WEF complementado con el concepto del Foro de los Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España, por cuanto refleja de manera integral el rol subyacente de la universidad, además de resaltar *amas instituciones que el mejoramiento de la calidad de vida de la población se da por la vía del conocimiento e innovación*, lo que no sucede en el Perú, ya que además la Universidad de San Marcos no contribuye en gran medida con dicha pretensión, por cuanto constituyen deficiencias en la producción científica, calidad de la educación e internacionalización que son productos del sistema de conocimiento e innovación con que cuenta hoy la citada IES, y que requiere ser revertida. Es decir, estas definiciones comprenden y revelan conceptualmente la realidad problemática expuesta.

Presentación temática de las dimensiones de competitividad en las IES

Calidad educativa. Vergara et al. (2014, p. 158) refirieron los conceptos de algunos especialistas: i) García (1991, p. 10) señaló que la calidad desde el contexto educativo lo define como el modo de ser de la educación que reúne las características de integralidad, coherencia y eficacia; ii) asimismo Lafuente (2010) resaltó que, desde la perspectiva de los profesores, se puede valorar la calidad básicamente desde tres campos: *docencia, gestión e investigación*.

La norma del gobierno peruano vía Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU de fecha 25.09.15, aprueba la Política General de Aseguramiento de la Calidad de IES y en el Artículo 2, se establece que el objetivo es garantizar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a un *servicio educativo universitario de calidad*, (...) en el logro de un desempeño profesional competente y, en la incorporación de valores ciudadanos que permiten una reflexión académica del país, a través de la investigación. Se operativiza su aplicación teniendo como centro al estudiante: i) Tengan garantizada una educación con *estándares básicos de calidad*; ii) Cuenten con *docentes capacitados* y permanentemente actualizados; iii) Puedan acceder a mecanismos de *fomento a la investigación*; y iv) Reciban una formación integral, tanto académica como en valores, lo que quiere decir, con un *currículo de calidad* que refleje los requerimientos especificados.

Producción científica. Para Maletta (2009, p. 25) el trabajo de producción científica, se plasma en productos y consiste en producir conocimiento; estos son básicamente textos escritos que adoptan varias formas: *artículos publicados en revistas* especializadas (o compilados en forma de libro), ponencias presentadas en congresos y conferencias científicas, libros (incluyendo libros que exponen *resultados de investigación*, *libros de texto* y otros libros dedicados al tratamiento expositivo in extenso de diferentes temas científicos), *tesis presentadas en universidades* (especialmente tesis doctorales), lo que quiere decir *proyectos*

de investigación; y, a veces también, *informes técnicos* presentados a diversas instituciones (internacionales, gubernamentales, privadas) . En línea con este concepto, como conocimiento nuevo, se quiere decir, también las *patentes*.

Internacionalización. Arum y Van de Water (1992: 202) como citados en Gairín y Ion (2021) establecieron una definición de la internacionalización en educación, como un número de actividades, programas y servicios que coinciden en los estudios internacionales, en los intercambios internacionales al nivel educativo y en la cooperación tecnológica; para Gairín y Ion (2021) este concepto incluye ciertos componentes de la internacionalización como son las ideas vinculadas con la *movilidad de profesores y estudiantes* con fines de investigación y docencia, con la cooperación en programas y con la tecnología.

Contribución e impacto

Orientación. La CO y su relación con la efectividad, en este caso competitividad se han convertido en el eje estratégico del desarrollo y cambio organizacional. Las universidades requieren fortalecer su competitividad en un ambiente de globalización y de alta competencia en las actividades de IES.

Propósito de la investigación. Este estudio tuvo como objetivo evaluar la propuesta de un modelo adaptado a partir de otros estudios previos, proponiendo dimensiones que forman parte del constructo competitividad no usados en otros estudios, para contribuir empíricamente a la comprensión de cómo la CO se relaciona con la competitividad. Bajo la perspectiva, de que los resultados de la investigación científica, permitirán contar con criterios y saber a ciencia cierta la necesidad de fortalecer la competitividad universitaria, para lo cual es indispensable adoptar acciones estratégicas de rediseño de la CO como la herramienta estratégica para lograr desarrollo y cambios organizaciones para que la comunidad sanmarquina logre estar alineada con la filosofía y misión de la universidad.

Motivación para el estudio. En realidad, la CO y la competitividad son desafíos que enfrentan sobre todo las IES en Perú. La Universidad de San Marcos se encuentra en posiciones muy distante de otras IES latinoamericanas de los rankings universitarios mundiales, debido a restricciones y deficiencias que urge reconvertir, debido fundamentalmente a desmotivaciones de sus docentes y administrativos que no están alineados con la misión de la Institución. Esta situación, exige que la institución necesita implementar estrategias para fortalecer la CO como el parámetro vital en la mejora del comportamiento organizacional, mejorar su posición competitiva y acortar el gap de competitividad antes mencionado.

Diseño y método de investigación. La investigación fue mixta. En el enfoque cuantitativo, se usó una encuesta y un cuestionario que reflejó una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.98, que fue aplicado a una muestra de 294 miembros de la FQIQ (docentes, estudiantes y administrativos) La validez de contenido se realizó por juicio de expertos y para la validez de constructo se aplicó la prueba AFE. La información resultante fue interpretada mediante la estadística descriptiva y el análisis inferencial por la contrastación de las hipótesis, usando las pruebas estadística Spearman. En el enfoque cualitativo, el estudio fue exploratorio aproximativo, con diseño fenomenológico, usando la observación y entrevista semiestructurada en una muestra de 9 personas, que representan a los trabajadores administrativos con muchos años de labores en forma permanente y conocen la realidad del día a día en las instalaciones de la FQIQ.

Principales hallazgos. El análisis descriptivo reveló que el 93% de los encuestados considera importante la CO en el entendimiento de la competitividad. Se confirmó la validez del constructo vía el análisis factorial exploratorio (AFE). Con el análisis inferencial, contrastando la hipótesis general se demostró con alta significancia estadística (p-valor menor que la significancia ,05) que existe un alto grado de asociación entre ambos constructos: CO y competitividad, con un estadístico Spearman 0,718, siendo positiva alta y significativa. El

análisis de varianza (ANOVA) reafirmó con significancia estadística, la construcción de un modelo de regresión lineal considerando ambos constructos, y que la CO es capaz de interpretar cerca del 52% del constructo competitividad. Las pruebas de las hipótesis específicas mostraron el mismo patrón de resultados

Implicaciones prácticas de gestión. Los resultados permitieron plantear como recomendaciones un conjunto de estrategias para propiciar el cambio y fortalecimiento de la CO, con la finalidad de que las diferentes unidades de la UNMSM, el personal directivo y comunidad en general, logren una sensibilidad cultural que en forma integrada y coherente se enrumben en forma progresiva a lograr acortar la brecha de la posición competitiva con las universidades a nivel latinoamericano.

Contribución/valor agregado. El estudio provee evidencia empírica del efecto positivo de la CO en la competitividad en una facultad universitaria, para lo cual con la investigación se contribuye con un modelo reajustado, modelo de más fácil entendimiento y aplicación, habida cuenta que refleja dimensiones e indicadores que son de amplia difusión y relativa fácil recopilación. Si bien los diferentes modelos pueden ser aplicados para revelar determinados atributos o definir algún tipo de cultura en la organización, la propuesta del estudio complementa una visión diferente de relacionar la CO y la competitividad, representando un modelo muy diferente de los que se han venido aplicando en la literatura.

2.1.4 Conceptos

Actitud: predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás (Chiavenato, 2017, p. 421).

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; estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento (Chiavenato, 2017, p. 301).

Cultura organizacional: corresponde a la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas (Chiavenato, 2017, p. 305).

Competitividad: capacidad de una empresa para crear y ejecutar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible; las cuales están relacionadas con variados factores, controlados o no por las organizaciones, que van desde la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta (Ferraz, Kupfer y Haguenaue, 1996; como citados en Medeiros et al. (2019, p. 8).

Conducta: comportamiento de las personas. En la psicología corresponde a la expresión de los rasgos particulares de las personas, en otras palabras el reflejo de la personalidad, que refleja los factores visibles y externos de las personas.
<https://concepto.de/conducta/>

Comunicación: intercambio de información entre personas; significa hacer común un mensaje; desde otra perspectiva, es el fenómeno por el cual un emisor remite un mensaje a un destinatario, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente (Chiavenato, 2017, p. 424).

Creencias: se trata del conjunto de ideas que generan comportamientos concretos y atribuyen significado y valores a determinadas cosas. Las creencias pueden provenir de diferentes caminos. Por ejemplo, explicaciones científicas, dichos populares, asociadas a la religión, entre otras. <https://economipedia.com/definiciones/cultura.html>

Comportamiento: corresponde a la conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo (Chiavenato, 2017, p. 424).

Calidad: es el resultado de comparar las expectativas con la percepción del servicio recibido. Esto significa que la medida de la calidad está en la satisfacción de las personas y en el valor de lo que reciben (Lago, López, Municio, Ospina y Vergara, (2013); como citados por Vergara et al. (2014, p. 158).

Calidad educativa: la calidad de la educación superior se mide por el proceso de enseñanza – aprendizaje, y otros factores que intervienen en esta valoración como: la gestión universitaria que se manifiesta en el servicio prestado por las bibliotecas universitarias, los servicios de acción social, los servicios académicos, estado de los salones, edificios y espacios recreativos (Correira y Miranda, 2012, refiriendo a Murcia, 2009; como citados en Vergara et al. (2014, p. 161).

Currículo: es un documento de previsión que contiene el conjunto de decisiones adoptadas, a nivel institucional, para dirigir, de forma más eficiente posible, el proceso de formación profesional universitaria; se inspira en los propósitos que, a nivel teleológico, se han propuesto, por lo que representa en la primera instancia que pretende plasmar cierta concepción de la educación asumida y culmina cuando el docente se hace cargo de ponerla en marcha, lo que ya corresponde su responsabilidad profesional (Mejía, 2012, p. 112).

Desempeño: es la forma en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones.; el desempeño de la persona afecta el del grupo y este determina el de la organización (Chiavenato, 2017, p. 9).

Docente universitario: su rol en la actualidad sufre un desarrollo constante, ya que estos deben exponerse a una formación continua por la inclusión de las nuevas tecnologías, por lo que, para identificar las habilidades del educador, hay que analizar una serie de características importantes: de un lado, debe poseer un dominio de la materia a impartir, puesto que no se puede instruir a los alumnos sin tener una serie de conocimientos y competencias básicas. En este sentido, la comunicación será la base de la enseñanza; asimismo, conocer al

grupo de estudiantes es un hecho importante, si se pretende sintonizar con ellos, así como conocer y experimentar técnicas de dinámica con diferente finalidad (presentación, fomentar la interacción, debatir, colaborar, simular...) (Rodrigo-Cano, et al. 2018, p. 17).

Estrategia: conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los directivos con la intención de mejorar el desempeño de la organización (Hill et al., 2015, p. 3).

Eficiencia: se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. (Robbins y Coulter, 2018, p. 8).

Eficacia: realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales; suele describir cómo hacer las cosas correctas; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. (Robbins y Coulter (2018, p. 8).

Efectividad: relación entre las necesidades sentidas y los resultados percibidos es la única escala válida para medir la calidad (Lago, López, Municio, Ospina y Vergara, (2013); como citados por Vergara et al. (2014, p. 158).

Filosofía Institucional: es la propuesta normativa autoimpuesta que un grupo de personas encuentra útil para trabajar su ideal o visión de futuro como organización para avanzar juntos y lograr cumplir con su misión; expresando valores que regulan y definen las culturas para reconocer y sancionar los diferentes aspectos, positivos al igual que los negativos, de la conducta de las personas y equipos en la organización (Nosnik A., 2005, p. 50; <https://onx.la/7bf79>).

Filosofía institucional: se trata del conjunto de creencias y principios que rigen la forma de actuar de cualquier compañía. La filosofía organizacional permite establecer las bases sobre las cuales funcionará y prestará servicio la empresa para el alcance de sus objetivos. <https://www.euroinnova.pe/blog/que-es-filosofia-organizacional>.

Identidad Corporativa: es el “ser” de una empresa, modelado por su cultura y manifestado a través de la actuación y la comunicación; desde otra perspectiva, es el conjunto

de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma, es decir, constituye la personalidad de la empresa. La identidad deseada y la identidad real (Ramírez 2010, p. 2); <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>.

Internacionalización en educación: es como un número de actividades, programas y servicios que coinciden en los estudios internacionales, en los intercambios internacionales al nivel educativo y en la cooperación tecnológica (Arum y Van de Water, 1992: 202; como citados por Gairìn y Ion (2021).

Imagen Corporativa: es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos han formado como consecuencia de la interpretación de la información que reciben sobre la organización (lo más importante es lo que el receptor piensa); en otras palabras, es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización (Ramírez 2010, p. 1; <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>).

Investigación formativa: inicialmente se le concibió como parte de un proceso de preparación teórica, metodológica, y técnica para la investigación, o sea formación de recursos humanos para la investigación; desde otra perspectiva, es una actividad para lo cual se busca, con el docente las condiciones para que un saber recibido del exterior, luego interiorizado, pueda ser superado y exteriorizado de nuevo, bajo una nueva forma, enriquecido, con significado en una nueva actividad (Cerdeña, 2007, pp. 61 y 62, citado por Espinoza, 2020, p. 47).

Lenguaje: capacidad de las personas de comunicarse con los demás por medio de sistemas de signos o a través del sonido articulado. <https://dle.rae.es/lenguaje>

Liderazgo: influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de obtener un propósito determinado; desde otra perspectiva es el

proceso que consiste en influir en el comportamiento de las personas para que realicen lo que deben hacer (Chiavenato, 2017, p. 430).

Movilidad estudiantil: es un beneficio que la universidad ofrece a los estudiantes para que puedan enriquecer su experiencia académica en otras universidades de la ciudad o del país. ("Pontificia Universidad Javeriana: <https://onx.la/e9e53>).

Movilidad docente: Con el propósito de fortalecer la internacionalización de la actividad investigativa de profesores a instituciones extranjeras. <https://www.javeriana.edu.co/investigacion/movilidad-dtr>

Misión de una organización: se refiere al propósito de una organización o la declaración de los que pretende hacer (Hill et al., 2015, p. 12).

Normas de una organización: son expectativas o estándares aceptados y compartidos por los miembros de un grupo (Robbins y Coulter, 2018, p. 673).

Políticas de una organización: se hace referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la toma de decisiones de la empresa y que aspiran a lograr resultados racionales. <https://concepto.de/politicas-de-una-empresa/>

Patentes: Título que otorga el Estado a una persona natural o jurídica (inventor) para explotar de manera exclusiva una determinada invención (Cervantes, 2015, Indecopi).

Proyecto de investigación: es un documento metodológico, a menudo académico, en el cual se explica y se describe al detalle el conjunto de procedimientos que se emprenderá, la hipótesis que con ellos se persigue y el apoyo bibliográfico con que se cuenta, para una exploración por venir en un área específica del saber: ciencias, ciencias sociales, humanidades, entre otros temas. Se trata de un informe especializado previo a la realización de los experimentos o las revisiones documentales, (<https://onx.la/4a397>).

Rendimiento: se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. <https://definicion.de/rendimiento/>

Reglamentos de una organización: es un conjunto de reglas o normas emitido por las autoridades pertinentes y que regulan un sector en concreto.

. <https://economipedia.com/definiciones/reglamento.html>

Relaciones interpersonales: forma parte de las relaciones humanas, como interacción social entre personas y grupos por medio de acciones y actitudes (modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales) (Chiavenato, 2017, p. 434).

Visión de una organización: define un estado futuro deseado; conectado con lo que desea lograr, con lo que aspira ser (Hill et al., 2015, p. 15).

Valores de una organización: establecen la conducta que deben tener sus directivos y trabajadores, cómo deben hacer sus actividades y qué tipo de organización deben crear para contribuir con la organización a lograr su misión (Hill et al., 2015, p. 15).

III. MÉTODO

3.1. Tipos de investigación

El presente estudio comprende un enfoque mixto, en la medida que involucra las perspectiva cuantitativa y cualitativa, tal como lo señalan Hernández et al. (2014, p. 3).

Enfoque cuantitativo

- El trabajo es cuantitativo (Hernández et al., 2014, p. 20): basado en la objetividad, con formulaciones de hipótesis específicas, que reflejan una problemática, aplicando las ciencias estadísticas para obtener hallazgos de la investigación. Se ha usado *el razonamiento deductivo*, para el entendimiento de los fenómenos bajo estudio.
- Es aplicativo por su *finalidad, en la perspectiva que el marco referencial* propuesto como modelo de CO, pueda ser replicado en otras facultades no solo de la Universidad de San Marcos, sino en las restantes IES nacionales.
- Es transaccional (Hernández et al., 2014, p. 151) dado que se captura información en un solo instante, puesto que el objetivo es interpretar el fenómeno y analizar la interrelación de sus componentes en esas circunstancias.
- Es correlacional (Hernández et al., 2014, p. 81; Bernal, 2016, p. 147) habida cuenta que el foco del trabajo es analizar el grado de correlación entre los referidos constructos y sus respectivas dimensiones, sin considerar una relación de causalidad.
- *Es no experimental, desde el punto de vista del diseño* (Hernández et al., 2014, p. 149): dado que se evita un manejo intencionado de la variable predictora (CO) para apreciar su efecto en la variable resultado. La idea es observar el fenómeno en su ambiente natural, para realizar el análisis.

Enfoque cualitativo

- Es cualitativo: se utiliza para percibir el sentido y significado de las acciones sociales en la FQIQ; en un proceso que *busca observar y comprender lo que ocurre*, mediante la entrevista con los involucrados, no se prueba hipótesis. La captura de datos se hace mediante la técnica de observación, a través de entrevistas a la muestra seleccionada.
- El citado método tiene como objetivo estudiar mediante la entrevista situaciones objetivas, reales o experiencias de las personas a fin de lograr hallazgos a partir de los cuales se puedan deducir los fundamentos preliminares de una comprensión de estas manifestaciones actitudinales
- Es exploratoria con cierto contenido de subjetividad y con diseño fenomenológico, usando la técnica de la observación con entrevista semiestructurada para entender las manifestaciones del componente Imagen Institucional, como parte del constructo CO, a fin de acercarse a la realidad, para visualizar en forma aproximada, puesto que el tema no ha sido explorado, por lo menos en los ámbitos de la Universidad de San Marcos. La proyección es familiarizarse con el tema y contar con data inicial base, para futuras investigaciones con mayor profundidad.

3.2. Población y muestra (Tabla 11)

La población comprendió a profesores, trabajadores de la administración y estudiantes de la FQIQ, base para obtener **la unidad muestral** para su estudio; habiéndose definido parámetros de inclusión y exclusión tal como: sigue

- a) Profesores: se comprendió solo a aquellos con más de tres años de labores permanentes, puesto que se espera estén al tanto de las funciones básicas de la facultad, y con una proyección de interés por la marcha institucional. Se excluyó a profesores sin interés

social y afectados por el Covid-19, y aquellos que están al borde del cese laboral para cumplir 75 años.

- b) Trabajadores de la administración: personal que gestiona la documentación; se adoptó criterio casi similar para el caso de los profesores. Se descartó considerar a los trabajadores calificados como obreros.
- c) Estudiantes: se consideró a los que estuvieron matriculados en el semestre 2020 I, desde quinto ciclo, dado que son estudiantes que han vivido la realidad y tienen por lo menos mayor información sobre lo que realiza la facultad y la UNMSM. Se excluyó a los alumnos que pertenecen a carreras de la facultad, pero que, al ingresar a la universidad, estudian primero en estudios generales el primer año y sus labores académicas lo hacen en espacios físicos alejados de la facultad, considerando además que les toma por lo menos un año adicional para compenetrarse con los restantes alumnos y con la misión de la facultad.

Tabla 11

Población y muestra

	Población potencial	Unidad Muestral	Muestra
Docentes	108	54	49
Administrativos	19	9	7
Estudiantes	949	627	238
TOTAL	1076	690	294

Nota: Estadística de la FQIQ. UNMSM. Matrícula junio 2020 I.

Definida la unidad muestral, se procedió a calcular el tamaño de la muestra de manera simple, la selección fue al azar para cada estrato de encuestados (Hernández et al., 2014, p. 178); respondiendo en trabajadores 7 de 9 esperados, en docentes 47 de 49 esperados y por conveniencia se aceptó dicho resultado, y en estudiantes hubo coincidencia con el resultado.

Para la aplicación de la fórmula de definición del tamaño muestral de poblaciones finitas, se definieron previamente algunos criterios asumidos para el referido cálculo:

- i. cómo se desconoce la probabilidad de ocurrencia del fenómeno (representatividad de la muestra: “p” de que ocurra y “q” de que No ocurra, también se denomina la desviación estándar de la población). Se consideró la sugerencia de Hernández et al. (2014, p. 179); se utilizó un valor constante que equivale a 0.5. Donde $\delta = (p \cdot q)$; $p = 0.5$ y $q = 1 - p$;
- ii. para considerar el nivel de confianza Z; la literatura sugiere escoger entre dos opciones que es función del grado de confianza que uno estime; teniendo 99% como el valor más alto (2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para configurar confiable la investigación. En este estudio se optó por el valor 95%; que es el complemento del error máximo permitido.
- iii. en cuanto al error muestral, este puede ir de 1% (0.01) al 9% (0.09); en la práctica se usa un valor estándar del 5% (0.5) como lo sugiere Hernández et al. (2014, p. 178). El nivel de confianza es complemento del error máximo aceptable (porcentaje de acertar en la representatividad de la muestra) y como dicho error es 5%; se consideró aceptable el valor de 95%.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N(p \cdot q)}{e^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)}$$

Fuente: Arnal, del Rincón y Latorre (1992, p. 81)

Leyenda:

n = tamaño de la muestra. **N** = tamaño de la población.

δ = desviación estándar de la población. **Z** = niveles de confianza.

e = límite aceptable de error muestral.

3.3. Operacionalización de las variables (Ver Tabla 12 y Anexos B y C)

En línea con el análisis de la problemática, la relación entre las variables y sus partes como operacionalización de las variables se muestra en la Tabla 12. En el Anexo B se visualiza la información conectada con las definiciones conceptuales y los ítems correspondientes.

VARIABLE	
VARIABLE 1	X ₁ = Direccionamiento estratégico
X: Cultura organizacional	X ₂ = Política, normas y reglamentos
	X ₃ = Liderazgo
	X ₄ = Comunicación
	X ₅ = Relaciones interpersonales
VARIABLE 2	Y ₁ = Calidad educativa
Competitividad	Y ₂ = Producción científica
	Y ₃ = Internacionalización

Definición conceptual de las variables

Cultura organizacional

Para Schein (2004) y Chiavenato (2017, p. 305), la CO viene a ser un conjunto de valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, *políticas de trabajo, tradiciones y objetivos* que se transmiten de una generación a otra; (...) adopten sus pautas culturales de hábitos y creencias plasmados por medio de *normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los individuos* de la organización (...).

Según Schein (2004, pp. 12-13), la mayoría de categorías observables asociados con la cultura son: i) comportamientos comunes de interacción: las costumbres y tradiciones, rituales que emplean; ello quiere decir que corresponde a los artefactos, imagen corporativa; ii) normas

grupales: ello quiere decir normas particulares de trabajo; ello quiere decir corresponde a *reglamentos* iii) valores compartidos: ello quiere decir principios y *valores* que el grupo afirma tratar de lograr; iii) filosofía formal: *políticas y principios* ideológicos que guían las acciones del grupo hacia los propietarios, empleados, clientes y otros grupos de interés; ello quiere decir que corresponde a que se debe contar con una *visión, metas y objetivos*; iv) las reglas de juego: ello quiere decir, *reglas para que los miembros nuevos* (...).

También Schein (2004, p. 11) afirmó que cultura y *liderazgo* son dos lados de una misma moneda; ninguno de ellos puede ser entendido de manera separada; puesto que Schein postula el líder crea y construye la cultura.

Chiavenato explicó que hay una similitud de la CO con un iceberg, y presenta varios niveles con diferentes grados de profundidad y arraigo: en el plano de aspectos formales y abiertos comprende: *objetivos y estrategias, políticas y directrices de trabajo de personal, métodos y procedimientos de trabajo*, entre otros; plano de aspectos informales y ocultos: percepciones y actitudes de las personas, *valores y expectativas, normas de infracciones formales, relaciones afectivas* (Chiavenato, 2017, pp. 305-307)

La cultura juega un papel que contribuye a precisar las fronteras, señalando las diferencias entre una institución y las restantes; **transmite un sentimiento de identidad** a los integrantes de la misma; (...) (Robbins y Judge, 2017, p. 531).

En el modelo Rhema (...) un modelo de CO para universidades latinoamericanas *vinculado a la calidad*, y según su apreciación incorpora componentes muy usados en variados trabajos, las cuales son: filosofía institucional (*direccionamiento estratégico*), *liderazgo*,

políticas, normas y reglamentos, las relaciones interpersonales, y la comunicación (Llanos, 2018, p. 50).

Moreno y Pinedo (2019, p. 118) en su estudio sobre CO y desempeño docente en IES, incorporaron como dimensiones de la CO *las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación institucional*.

Competitividad

El Foro de los Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España (2009, p. 8) refirieron también que la competitividad de las universidades puede definirse como: “la capacidad para alcanzar *su misión institucional* exitosamente, (...); tratando de enfocarlo desde la perspectiva del conocimiento y la innovación, *definen la competitividad como la capacidad para*: “contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población por la vía del conocimiento y la innovación”.

Sineace (2017) en el Modelo de Acreditación Institucional para Universidades, Perú, establece determinados estándares vinculados al presente trabajo de investigación, como: 1. Misión y políticas; 6. *Movilidad e internacionalización*; 8. Sistema de *Gestión de la Calidad*; 11. *Gestión curricular*; 15. *Propiedad intelectual y derechos de auto*; 16. *Difusión de la I+D+i*; y 22. *Carrera docente*; lo que quiere decir que dan sostenibilidad al estudio, por ser componentes como indicadores.

Para algunos especialistas la calidad como parámetro de competitividad puede ser tratada en la forma que las IES fortalecerán sus procesos en el logro de sus metas; y que la acreditación y autoevaluación son factores importantes con un creciente énfasis *en la*

investigación y la calidad de la educación, aunque la realidad es que las IES cada vez se ven sometidas a las exigencias rigurosas en muchos casos de la acreditación y los requerimientos de los rankings internacionales (Clemenza et al., 2005 y McAleer, 2005; citados por Esquinca y Gaggiotti, 2019, p. 24)

Tomás et al. (2015) argumentaron que las IES están sujetos a mediciones cuya función es *establecer un orden de jerarquía como rankings*, con el propósito de comparaciones y difusión ante la sociedad de los méritos académicos de estas instituciones, labores que se hacen tomando en cuenta parámetros e indicadores que pretenden medir la calidad de la educación universitaria, de la investigación (lo que quiere decir: producción científica) y diversos productos de la actividad académica (lo que quiere decir: la internacionalización).

Tabla 12*Modelo propuesto: Resumen de la operacionalización de las variables*

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			TIPO DE INVESTIGACIÓN MIXTA
VARIABLE Y: COMPETITIVIDAD			
DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO	
Calidad educativa	Calidad académica	Técnica de Encuesta	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Diseño no experimental, Estudio correlacional, aplicativo y transversal
	Currículo para la formación integral Docente	Instrumento:	
Producción científica	La investigación formativa	Cuestionario con 9 ítems para valorar la percepción que tienen los diferentes miembros de la comunidad	
	Proyectos de investigación		
	Publicaciones		
	Patentes		
Internacionalización	Movilidad estudiantil		
	Movilidad docente		
VARIABLE X: CULTURA ORGANIZACIONAL			
DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO	
Imagen Institucional	Imagen	Técnica de Observación	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Estudio exploratorio
	Distribución de espacios Mobiliario	Instrumento: Ficha de observación	
	Logos y slogans		
Direccionamiento Estratégico (Filosofía Institucional)	Visión		INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Diseño no experimental, Estudio correlacional, aplicativo y transversal
	Misión		
	Valores	Técnica de Encuesta	
Políticas, Normas y Reglamentos	Políticas, Normas y Reglamentos	Instrumento: Cuestionario con 12 ítems para valorar la percepción que tienen los diferentes miembros de la comunidad	
Liderazgo	Percepción sobre el liderazgo		
Comunicación	Comunicación		
Relaciones Interpersonales	Participación en niveles de decisión		
	Encuentros formales e informales		

Nota: Adecuación del Modelo CO de Llanos (2018) y aportes del autor de la tesis

3.4. Instrumentos

Según señalan Hernández et. al (2014, p.199), el objetivo de la medición **es conectar** conceptos abstractos con indicadores empíricos, labor que se debe efectuar vía un plan organizado para evaluar el instrumento de medición, de manera que, en el proceso de captura de la información, esta refleje realmente los conceptos o los constructos establecidos

3.4.1. *Requisitos de cumplimiento del instrumento*

Para este caso, siguiendo las pautas de Hernández et. al (2014, p. 200), se satisfizo con tres de ellos: confiabilidad, validez y objetividad.

- a. La confiabilidad se relaciona con la consistencia interna de una medida, vale decir, que de repetirse la prueba a la misma unidad muestral genera resultados similares; desde otro ángulo significa, en qué medida los diversas raíces reflejan a las dimensiones que se está midiendo.

En este estudio se consideró lo que sugiere Cronbach (1951, p. 311), que un valor mayor de 0,7 (indicador alfa de Cronbach) es confiable. En la literatura, de manera general se sigue las siguientes pautas:

Valor del coeficiente de confiabilidad	Interpretación
Mayor de 0.9	Excelente
Mayor de 0,8	Bueno
Mayor de 0,7	Adecuado
Debajo de 0,7	Puede tener aplicabilidad limitada

- b. La validez Se refiere a qué característica mide la prueba y qué tan bien mide esa característica.

b.1 validez del contenido: analiza si el instrumento cubre adecuadamente todo el contenido que debería con respecto a la variable a medir. Es decir, ¿cubre el

instrumento todo el dominio relacionado con la variable, o constructo que pretende medir? Dejando en claro que el contenido de cada constructo se refiere, a los conceptos que estén reflejados en la teoría y antecedentes, (Hernández et al., 2014, p. 201).

b.2 validez de criterio: un criterio es cualquier otro instrumento que mida la misma variable. Para esta medición, se deben compararlo con un estándar conocido o con él mismo. Puede haber dos variaciones: comparar la prueba con una medida establecida recibe el nombre de validez concurrente; probarla durante un período de tiempo se denomina validez predictiva. Los especialistas sugieren que no es necesario utilizar ambos métodos. Es suficiente un caso si el diseño experimental es sólido. Una de las formas más sencillas de evaluar la validez relacionada con el criterio es compararla con un estándar conocido, (Hernández et. al, 2014, p. 202).

b.3 validez de constructo: se refiere a si se puede hacer inferencias con base en los puntajes de las pruebas relacionadas con el concepto que se está analizando. Visto desde otro punto de vista, significa qué tan verazmente el instrumento proyecta y mide un **concepto teórico, apreciando que los conceptos de los constructos bajo análisis se relacionan** (Hernández et. al, 2014, p. 203).

3.4.2. Confiabilidad y validez del instrumento

a. Estudio cuantitativo.

Confiabilidad interna del instrumento (Tabla 13 y Anexo D)

En este estudio se hizo uso de la prueba Alfa de Cronbach al Instrumento. El Cuestionario se diseñó con 12 ítems para el constructo CO y 9 ítems para el constructo competitividad. Los resultados mostrados en la Tabla 13, reflejan indicadores muy aceptables, por encima de 0,7 que establece Cronbach (1951, p. 311). El Cuestionario en detalle se aprecia en el **Anexo D**.

Tabla 13*Resultados de confiabilidad*

Variable	N° de elementos	Coeficiente	Confiabilidad
Cultura organizacional	12	0,906	Alta
Competitividad	9	0,872	Fuerte
Ambas variables	21	0,932	Alta

Nota: Resultado del procesamiento con el SPSS, v25

Validez de contenido (Anexo G)

Para cumplir con este requisito se puso a prueba a través de juicio de expertos, quienes hicieron una calificación de los componentes del Cuestionario. En este estudio se hizo uso de la ficha de validación que utiliza la Escuela Universitaria de Posgrado (EUPG) de la Universidad Nacional Federico Villarreal (UNFV), acudiendo a su aplicación y evaluación por tres expertos con grado de doctor en el ámbito de gestión empresarial, quienes evacuaron sus resultados como muy conformes, otorgando validez de contenido al instrumento. **En el Anexo G** se expone el proceso de aprobación de la Tesis por la asesoría de la misma.

Validez del constructo (validez de la estructura interna): Prueba AFE

Como es de conocimiento, al momento de calcular las puntuaciones de cada ítem de las variables, la varianza (σ^2) de cada ítem indica las diferencias que crea en las respuestas; si todos responden lo mismo la varianza es cero, no hay diferencias. Pero cada ítem que tienen su varianza (diferencia en las respuestas) puede estar compartida con la varianza de otros ítems; cuando dos ítems comparten varianza, y las respuestas en cada uno son coherentes con el significado pretendido de estos ítems, entonces comparten varianza porque los dos ítems están relacionados positivamente (*pueden medir un Factor común entre ellos*, pueden traducir una mayor relación de significados entre ellos); esta relación en Estadística viene expresada por el

coeficiente de correlación de Pearson, que elevado al cuadrado (r^2) expresa la proporción de varianza común o compartida o de variación conjunta.

Así por ejemplo, si la correlación entre estos dos ítems es de 0,70, esto significa que tienen un 49 % de varianza común o compartida (variación en las respuestas); la diferencia de la varianza hasta 100 % no es varianza compartida y se puede deber a dos aspectos: i) hay una varianza que es específica de cada ítem, varianza no compartida porque hay diferencias en las respuestas que tienen menos que ver (o nada) con el contenido común pretendido en todo los ítems (Factor común) y más con otros significados específicos de cada ítem (o maneras individuales de entenderlos) y ii) varianza por errores de medición : formas personales de responder, desinterés en las respuestas, entre otros aspectos. Entonces se puede colegir que la varianza total es la suma de las tres indicadas.

Entonces la prueba Análisis Factorial Exploratorio (AFE) analiza la varianza común a todos los ítems o variables. El AFE es un tipo de análisis multivariable que se usa tanto para detectar y estudiar la estructura en las relaciones entre un grupo de ítems o variables como reducir el número de ítems o variables, permitiendo descubrir patrones simples en el patrón general de relaciones entre variables; vale decir, explora si las variables observadas pueden ser explicadas de un menor número de variables llamadas Factores (Garmendia, 2007, p. 58).

Desde otra perspectiva, con la prueba AFE el fin es descubrir un número más reducido de dimensiones latentes (Factores) no observables que forman parte de la variable medida, que aun cuando se pierde un mínimo de información, permitan explicar las relaciones de interdependencia que se establecen entre los ítems o variables observadas suficientemente y de la forma más sencilla posible (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019, p. 1).

El procedimiento para aplicar la prueba AFE es el siguiente:

- i) **Análisis preliminares:** para comprobar que la estructura de los datos es adecuada para ser analizada factorialmente, llamadas medidas de adecuación muestral, evaluando si los datos son apropiados para la prueba AFE (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019, p. 6), explorando las propiedades psicométricas del cuestionario, en la medida que busca extraer factores latentes de las variables medibles, modelo que reconoce y única a través de las variables. Para su aplicación, previamente se deben cumplir dos pruebas previas, para lo cual se requiere una muestra mínima de 200 observaciones y el uso de una escala de respuesta graduada (con Likert de 5 o más categorías), que es un tamaño de muestra para que una solución sea estable y generalizable (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010, p. 25); como es el caso del presente estudio: escala con 5 categorías de respuestas y 294 observaciones.
- ii) La primera prueba es una de seguridad y una condición necesaria, denominada test de esfericidad de Bartlett, para probar si las variables bajo análisis están relacionadas en la población, es decir, pone a prueba la hipótesis nula de que las variables analizadas no están correlacionadas en la muestra, lo que significa que la matriz de correlación es la identidad (las intercorrelaciones entre las variables son cero). Valores altos del estadístico asociados a a valores pequeños de significancia, permitirán rechazar la hipótesis nula (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019, p. 6). La aplicación comprobó la existencia de correlaciones estadísticamente significativas, en la medida que el valor esperado $p\text{-valor} = 0.000$, fue menor que la significancia 0.05, admitiéndose que los ítems o variables en la muestra están suficientemente correlacionadas entre sí para ejecutar el AFE;
- iii) Cumplida la condición anterior, se aplica la segunda prueba denominada medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que evalúa el grado de relación conjunta entre las variables, es decir, permite valorar el grado en que cada una de los ítems o variables es predecible a partir de las demás. Si las correlaciones son suficientemente

grandes (en una escala de 0 a 1), se obtendrá resultados estables, replicables en otras muestras diferentes, independientemente del tamaño de la muestra, o del número de factores o del número de ítems; es decir, los resultados no serán casuales. Según la literatura el valor por encima del valor 0.8 es aceptado (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010, p. 26; Lloret -Segura et al., 2014, p. 1166)

En la presente investigación, la prueba KMO revela valores satisfactorios: para la variable CO 0.929 (Tabla 14) y 0.875 para la variable competitividad (Ver Tabla 15), lo cual revela que la correlación de los ítems y entre los ítems es lo suficientemente alta para ejecutar el AFE. Por tanto, la matriz de datos es apropiada para realizar la factorización.

Tabla 14

Prueba de KMO y Bartlett de la variable CO

Prueba de KMO y Bartlett		
Tabla 14: Variable cultura organizacional		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestra		0,929
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1518,157
	Gl	66
	Sig.	,000

Nota: Resultado del procesamiento con el SPSS, v25

Tabla 15

Prueba de KMO y Bartlett de la variable competitividad

Tabla 15: Variable competitividad		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestra		0,875
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1067,447
	Gl	36
	Sig.	,000

Nota: Resultado del procesamiento con el SPSS, v25

v) Determinación de los factores. Se evidencia una gran discusión sobre los criterios para la extracción de los factores, pero en este trabajo se ha usado el criterio de Análisis de Componentes Principales (ACP), puesto que se trata de un método más sencillo para reducir el número de variables; establece combinaciones lineales no correlacionadas de las variables observadas; el primer componente tiene la varianza máxima y las que siguen explican progresivamente proporciones menores de la varianza y no están correlacionadas unas con otras (López-Aguado y Gutiérrez-Provecho, 2019, p. 8).

Mavrou (2015, p. 75) recomienda al investigador que al momento de usar el AFE debe considerar lo siguiente: 1) los valores de las comunalidades (varianza común o compartida) sean valores altos, y 2) el grado de determinación de los factores varíen entre 3 o 4 ítems o variables (con saturaciones mayores de 0,60- 0,70 de cada ítem).

El otro criterio para la extracción (criterio de autovalor), algunos autores consideran que se debe aplicar la regla de Gutman-Kaiser, retener factores con ítems cuyos valores propios sean superiores a 1, pero dado que se dan cuestionamientos, el citado investigador sugiere aplicar dicha regla usando un límite menor que podría ser 0,80; asimismo sugiere otro criterio aplicar el porcentaje de la varianza total explicada para decidir el número de factores que serían retenidos, sugiriendo un umbral mínimo de 60% o de 70%-80% (Hair et al. , 2010; Reitveld & van Hout, 1993, respectivamente, como citados en Mavrou, 2015).

En este trabajo se aplicó el método ACP y el criterio de retención de factores con un mínimo de 80%. Su aplicación refleja una varianza total explicada de la variable CO de 63.35 %, que puede ser un valor lo suficientemente alto para estimar que tres es un número de factores que satisfacen los criterios antes anotados; asimismo en el caso de la variable competitividad, se refleja una varianza total explicada del 70, 1%, cuyo valor

puede ser suficiente grande para estimar que tres es un número de factores adecuados para explicar las variables no observables.

Lo importante es que los resultados de la prueba AFE permite validar ambos constructos del instrumento objeto de análisis, definiendo factores que evidencian mayor intercorrelación entre algunos ítems de los mismos, lo que es fundamental al momento de diseñar la propuesta de estrategias para la mejora de la CO y por tanto de los resultados como competitividad universitaria; consiguiendo así soluciones más estables y replicables.

b. Investigación cualitativa (Anexo F).

Para el estudio cualitativo exploratorio, no se requiere prueba de confiabilidad; sólo de validez.

En el proceso de análisis del concepto Imagen Institucional componente de la CO, se aplicó la técnica de la observación y la entrevista como el instrumento, para lo cual se utilizó para volcar la data producto de una entrevista semiestructurada a informantes claves, habiendo participado directamente el investigador. Se contó con una guía de pautas con un diseño metodológico ya validado en la literatura; todo el proceso adecuado para una investigación de carácter exploratorio de alcance fenomenológico.

Para este caso, aplicando el criterio por conveniencia del investigador se seleccionó un tamaño de muestra de 9 trabajadores administrativos, y se desarrolló con los informantes la entrevista semiestructurada, lo cual ha permitido conocer lo que piensan y su comportamiento al explorar la imagen que tienen de los artefactos (infraestructura tangible), como una manifestación de lo más profundo de la cultura. Todo lo actuado se puede apreciar en el **Anexo F: Planificación y metodología de la investigación cualitativa: Imagen institucional.**

3.5. Procedimientos

Para cumplir con este requerimiento se tomó en cuenta las pautas establecidas por Hernández et al. (2014, pp. 209-210).

Fase 1. Definición de la problemática y variables relacionadas.

Fase 2. Levantamiento de información para el marco teórico.

Fase 3. Formulación del problema.

Fase 4. Verificación de modelos sobre las variables bajo estudio.

Fase 5. Operacionalización de las variables- Se visualizan las relaciones entre las dimensiones e indicadores, que se reflejaron en el Anexo II (Operacionalización de las variables).

Fase 6. Definición del sistema de medición- Estructuración del cuestionario para la investigación cuantitativa para análisis correlacional; y estructuración de la ficha de entrevista en la investigación cualitativa.

Fase 7. Prueba de confiabilidad y validación de los instrumentos de medición.

Fase 8. Se logró contar con la autorización del decano de la FQIQ para aplicar el Cuestionario.

Fase 9. Captura de la información a través de los instrumentos en forma ordenada.

Fase 10. Ordenamiento y sistematización de los datos, para su procesamiento respectivo.

Para valorar las mediciones realizadas con el Cuestionario, se utilizó una escala de 5 respuestas: Muy de acuerdo: 5; de acuerdo: 4; indiferente:3; en desacuerdo: 2; muy en desacuerdo: 1.

Fase 11. Tratamiento de los datos y determinación de resultados-

Fase 12. Contraste de hipótesis general e hipótesis específicos.

Fase 13. Discusión de resultados

(validación de la validez de criterio, mediante de resultados obtenidos en estudios similares ubicados en la literatura).

Fase 14. Formulación de conclusiones

Fase 15. Formulación de recomendaciones

(Planteamiento de estrategias o medidas para la implementación y aplicación de los resultados obtenidos en la investigación).

3.6. Análisis de datos

Se realizó el análisis de datos siguiendo las acciones siguientes:

- a.** Procesamiento de la información contenida en el Cuestionario haciendo uso del Excel y SPSS versión 25.
- b.** Análisis descriptivo. Se estableció una escala, similar a la de Stanones, estableciendo tres niveles, donde se refleja la data a nivel de constructos y dimensiones. Con esta información el fin fue examinar la percepción de los involucrados.

c. Análisis inferencial

c.1 Delimitación de la confiabilidad. Aplicando la prueba Alfa de Cronbach, se contrastó la confiabilidad del instrumento.

c.2 Contrastación de hipótesis, en la literatura se sugieren dos estadísticos: Pearson y Spearman, que se aplican con variables numéricas. Pearson se usa para información con distribución normal (Indicador paramétrico); Spearman para información con distribución no normal (Indicador no paramétrico). En el presente trabajo se utilizó la prueba de Spearman

Delimitación de la normalidad

Para precisar el estadístico a utilizar, como paso previo se definió la normalidad de la información. para lo cual se tuvieron dos opciones la prueba estadística: Kolmogorov-Smirnov (K-S) usada para una muestra de 50 o más; y la de Shapiro Wilk (S-W) par muestras menores de 50 unidades.

Para tal definición, se contó con la hipótesis estadística:

H0 (hipótesis nula): Datos siguen una distribución normal

H1 (hipótesis alterna): Datos no siguen una distribución normal

Reglas de decisión para aplicar la prueba:

Si p-value < ,05	Rechazar H0 y se acepta H1	Usar Spearman
Si p-value > ,05	Aceptar H0 y se rechaza H1	Usar Pearson

Para la contrastación de hipótesis entre las variables bajo estudio

H0: No existe correlación con significancia entre los constructos.

H1: Existe correlación con significancia entre los constructos.

Reglas de decisión para evaluar la significancia.

Cuando p-valor < (.05) Rechazar H0 y aceptar H1.

Cuando p-valor > (.05) Aceptar H0 y rechazar H1

3.7. Consideraciones éticas

Sobre la base de principios personales, el desarrollo del trabajo representa el esfuerzo individual, cuidando que la información contenida en este trabajo, es fiel reflejo de la realidad y de las fuentes consultadas. También se ha considerado las normas establecidas por la UNFV, en el sentido de que en el estudio se ha incorporado el derecho de los demás, en cuanto a la autoría de la información.

IV. RESULTADOS

Con posterioridad a la captura de datos y su procesamiento, se procedió a consignar los resultados según los análisis realizados.

4.1. Resultados descriptivos: estudio cuantitativo

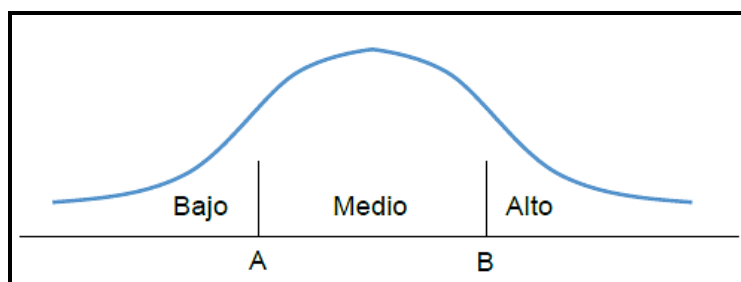
En este estudio se procesó la data numérica ordinal, para distribuir las en términos de tres categorías (Bajo, Medio y Alta) como se grafica en la Figura 21, y para su construcción se hicieron los cálculos de las variables como sigue: la media ($\bar{X}$) y la desviación estándar (DS); que permitió el cálculo de los intervalos de la escala Stanones, bajo la siguiente condición: $\bar{X} \pm 0.75$ (DS), derivándose:

A: valor límite alto / medio: $\bar{X} + 0.75$ (DS)

B: valor límite medio / bajo: $\bar{X} - 0.75$ (DS)

Figura 21

Categorías según escala de Stanones



Variable cultura organizacional (CO)

En la Tabla 16 se visualiza que cerca del 35% y 58% de los encuestados a nivel alto y medio respectivamente, perciben importante la CO.

Tabla 16*Distribución de frecuencias de los niveles de CO*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	20	6,8%
Medio	170	57,8%
Alto	104	35,4%
Total	294	100%

Nota: Resultado del procesamiento SPSS, v25

Niveles de las dimensiones de CO (Ver Tabla 17)

Los resultados del análisis han permitido visibilizar lo significativo de cada una de las dimensiones que constituyen la variable explicativa CO.

Tabla 17*Distribución de frecuencias de las dimensiones de CO*

Dimensiones	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Direccionamiento estratégico	Alto	112	38,1%
	Medio	150	51,0%
	Bajo	32	10,9%
	Total	294	100%
Políticas, normas y reglamentos	Alto	114	38,8%
	Medio	149	50,7%
	Bajo	31	10,5%
	Total	294	100%
Liderazgo	Alto	105	35,7%
	Medio	151	51,4%
	Bajo	38	12,9%
	Total	294	100%
Comunicación	Alto	102	34,7%
	Medio	166	56,5%
	Bajo	26	8,8%
	Total	294	100%
Relaciones interpersonales	Alto	108	36,7%
	Medio	155	52,7%
	Bajo	31	10,5%
	Total	294	100%

Nota: Resultado del procesamiento SPSS, v25

En cuanto a la dimensión direccionamiento estratégico, los resultados indicaron la apreciación de los encuestados, donde prácticamente el 38% y 51% a nivel alto y medio respectivamente, perciben importante en su contribución a explicar la CO.

Asimismo, para la dimensión políticas, normas y reglamentos, los resultados indicaron la apreciación de los encuestados, donde prácticamente el 39% y 51% a nivel alto y medio respectivamente, perciben importante en su contribución a explicar la CO.

Para la dimensión liderazgo, los resultados indicaron la apreciación de los encuestados, donde prácticamente el 36% y 51% a nivel alto y medio respectivamente, perciben importante en su contribución a explicar la CO.

Para la dimensión comunicación, los resultados indicaron la apreciación de los encuestados, donde prácticamente el 35% y 57% a nivel alto y medio respectivamente, perciben importante en su contribución a explicar la CO.

Finalmente, la dimensión relaciones interpersonales, los resultados indicaron la apreciación de los encuestados, donde prácticamente el 37% y 53% a nivel alto y medio respectivamente, perciben importante en su contribución a explicar la CO.

Variable competitividad (Ver Tabla 18)

Para el constructo competitividad, la data grafica que, prácticamente el 31% y 59% del nivel alto y medio de los encuestados respectivamente, lo perciben importante.

Tabla 18*Distribución de frecuencias del constructo competitividad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	29	9,9%
Medio	174	59,2%
Alto	91	31,0%
Total	294	100%

Nota: Resultado del procesamiento SPSS, v25

Niveles de las dimensiones de competitividad (Ver Tabla 19)

El análisis permite contar con data para visibilizar el aporte de cada dimensión en la comprensión de dicho constructo.

Tabla 19*Distribución de frecuencias de las dimensiones de competitividad*

Dimensiones	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
calidad educativa	Alto	116	39,5%
	Medio	154	52,4%
	Bajo	24	8,2%
	Total	294	100%
producción científica	Alto	91	31,0%
	Medio	151	51,4%
	Bajo	52	17,7%
	Total	294	100%
internacionalización	Alto	96	32,7%
	Medio	143	48,6%
	Bajo	55	18,7%
	Total	294	100%

Nota: Resultado del procesamiento SPSS, v25

Para la dimensión calidad educativa, los hallazgos mostraron la percepción de los encuestados, donde prácticamente el 40% y 52% del nivel alto y medio respectivamente, le atribuyen significancia en la contribución para explicar el constructo competitividad.

Asimismo, para la dimensión producción científica, los hallazgos mostraron la apreciación de los encuestados; donde prácticamente el 31% y 51% del nivel alto y medio respectivamente, le atribuyen significancia en la contribución para explicar la competitividad.

Para la dimensión internacionalización, los hallazgos mostraron la apreciación de los encuestados, donde prácticamente el 33% y 49% del nivel alto y medio respectivamente, le atribuyen significancia en la contribución para explicar la competitividad.

4.2. Resultados inferenciales del análisis cuantitativo

En la prueba de normalidad, se evidenció con alta significancia estadística (Ver Tabla 20) que ambos constructos CO y competitividad, así como las dimensiones de la variable explicativa CO, todas ellas no presentan una distribución normal; por cuanto el p-valor es mucho menor que el nivel de significancia exigido ($\text{sig.} = ,000 < ,05$). Por tanto, se rechazó la hipótesis **H0** y se aceptó la hipótesis alterna **H1**. Los datos al no ser paramétricos, la contrastación de las hipótesis se hizo con la prueba estadística Spearman.

Tabla 20

Pruebas de normalidad de CO y competitividad

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov (n > 50)		
	Estadístico	gl	Sig.
Competitividad	,081	294	,000
Cultura organizacional	,114	294	,000
Direccionamiento estratégico	,183	294	,000
Políticas, normas y reglamento	,195	294	,000
Liderazgo	,168	294	,000
Comunicación	,157	294	,000
Relaciones interpersonales	,176	294	,000

Nota: Resultado del procesamiento SPSS, v25

Análisis de correlación de variables

Como se mencionó líneas arriba para la prueba de hipótesis y el análisis de correlación ya se definieron los criterios y reglas para analizar la significancia y conocer los alcances de los valores del estadístico Spearman. El grado de asociación entre las variables se aprecia en la escala de la Tabla 21.

Tabla 21

Coefficiente de correlación

<i>Escala del grado de correlación</i>	
De 0.90 a 1	Correlación muy alto
De 0.70 a 0.90	Correlación alto
De 0.40 a 0.70	Correlación moderada
De 0.20 a 0.40	Correlación bajo
0.00 a 0.20	Correlación prácticamente nula

Fuente: Bisquerra, 2010

Prueba de la hipótesis general (Ver Tabla 22)

En este punto se prueba la relación de las dos variables: CO y competitividad, bajo las pautas ya establecidas.

Hipótesis General:

H0: (cuando $p\text{-valor} > ,05$) No hay correlación con significancia.

H1: (cuando $p\text{-valor} < ,05$) Hay correlación con significancia.

Tabla 22

Prueba de Spearman: Correlaciones entre CO y competitividad

		Competitividad
Cultura organizacional	Correlación de Spearman	,718**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	294

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Los resultados refirieron que el valor obtenido $p\text{-valor} = ,000$ es menor que el nivel de significancia ($,050$), concluyendo que hay correlación entre ambas variables con alta significancia, con valor Spearman = $0,718$, siendo la correlación positiva alta y significativa.

Prueba hipótesis específica 1: direccionamiento estratégico

En este punto se prueba la relación de las dos variables: direccionamiento estratégico (dimensión de la CO) y competitividad.

H0: (cuando $p\text{-valor} > ,05$) No hay correlación con significancia.

H1: (cuando $p\text{-valor} < ,05$) Hay correlación con significancia.

Los resultados indicaron (Tabla 23) que el valor obtenido $p\text{-valor} = ,000$ es menor que el nivel de significancia ($,050$), concluyendo que hay correlación entre ambas variables con alta significancia, con un estadístico Spearman = $0,613$, mostrando correlación positiva moderada, pero significativa.

Tabla 23

Prueba de Spearman: Correlaciones entre direccionamiento estratégico y la competitividad

		Competitividad
Direccionamiento estratégico	Correlación de Spearman	,613**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	294

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel $0,01$ (bilateral)

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Prueba hipótesis específica 2: políticas, normas y reglamentos

En este punto se prueba la relación de las dos variables: políticas, normas y reglamentos (dimensión de la CO) y competitividad.

H0: (cuando p-valor > ,05) No hay correlación con significancia.

H1: (cuando p-valor < ,05) Hay correlación con significancia.

Los resultados transmitieron (Tabla 24) que el valor obtenido p-valor = ,000 es menor que el nivel de significancia (,050); concluyendo que hay correlación entre ambas variables con alta significancia, con un estadístico Spearman = 0,596, con correlación positiva moderada, pero significativa.

Tabla 24

Correlaciones entre las políticas, normas y reglamentos y la competitividad

		Competitividad
Políticas, normas y reglamentos	Correlación de Spearman	,596**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	294

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Prueba hipótesis específica 3: liderazgo

En este punto se prueba la relación de las dos variables: liderazgo (dimensión de la CO) y competitividad.

H0: (cuando p-valor > ,05) No hay correlación con significancia.

H1: (cuando p-valor < ,05) Hay correlación con significancia

Los resultados indicaron (Tabla 25) que el valor obtenido p-valor = ,000 es menor que el nivel de significancia (,050); concluyendo que hay correlación con alta significancia entre las citadas variables, con un estadístico Spearman = 0,593, siendo la correlación positiva moderada, pero significativa.

Tabla 25

Prueba de Spearman: Correlaciones entre liderazgo y competitividad

		Competitividad
Liderazgo	Correlación de Spearman	,593**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	294

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Prueba hipótesis específica 4: comunicaciones

En este punto se prueba la relación de las dos variables: comunicaciones (dimensión de la CO) y competitividad.

H0: (cuando p-valor > ,05) No hay correlación con significancia.

H1: (cuando p-valor < ,05) Hay correlación con significancia

Los hallazgos obtenidos (Tabla 26): p-valor = ,000 es menor que la significancia (,050), y la correlación es con alta significancia entre ambas variables, con un estadístico Spearman = 0,621, siendo la correlación positiva moderada.

Tabla 26

Prueba de Spearman: Correlaciones entre comunicaciones y competitividad

		Competitividad
Comunicación	Correlación de Spearman	,621**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	294

Nota: ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Prueba hipòtesis específica 5: relaciones interpersonales

En este punto se prueba la relación de las dos variables: relaciones interpersonales (dimensión de la CO) y competitividad.

H0: (cuando p-valor > ,05) No hay correlación con significancia.

H1: (cuando p-valor < ,05) Hay correlación con significancia

Los resultados revelaron (Tabla 27) que el valor obtenido p-valor = ,000 es menor que el nivel de significancia (,050); concluyendo que hay correlación con alta significancia entre ambas variables, con un estadístico Spearman = 0,579, siendo la correlación positiva moderada, pero significativa.

Tabla 27

Prueba de Spearman: Correlaciones entre las relaciones interpersonales y la competitividad

		Competitividad
Relaciones interpersonales	Correlación de Spearman	,579**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	294

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

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Prueba hipòtesis específica 6: dimensiones de la variable CO y las dimensiones de la variable competitividad (Tabla 28)

En este punto se prueba la relación de todas las dimensiones de la variable CO y las dimensiones de la variable competitividad.

H0: (cuando p-valor > ,05) No hay correlación con significancia.

H1: (cuando p-valor < ,05) Hay correlación con significancia

Los resultados indicaron (Tabla 28) que el valor obtenido $p\text{-valor} = ,000$ es menor que el nivel de significancia exigido ($,050$); concluyendo que hay correlación con alta significancia entre todas las dimensiones de ambas variables, con estadísticos Spearman positivas moderadas, pero significantes.

Tabla 28

Correlación entre las dimensiones de la CO y dimensiones de competitividad

Dimensiones de cultura organizacional	Dimensiones de competitividad								
	Calidad educativa			Producción científica			Internacionalización		
	RHO	Sig. (bilateral)	N	RHO	Sig. (bilateral)	N	RHO	Sig. (bilateral)	N
Direccionamiento estratégico	,614**	0,000	294	,476**	0,000	294	,456**	0,000	294
Políticas, normas y reglamentos	,538**	0,000	294	,518**	0,000	294	,461**	0,000	294
Liderazgo	,510**	0,000	294	,469**	0,000	294	,518**	0,000	294
Comunicación	,578**	0,000	294	,482**	0,000	294	,513**	0,000	294
Relaciones interpersonales	,505**	0,000	294	,443**	0,000	294	,522**	0,000	294

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Análisis de regresión y análisis de varianza (ANOVA)

El propósito de este análisis fue confirmar el grado de relación que tienen ambas variables CO y competitividad y las dimensiones de la CO con la competitividad. Los resultados se visualizan en las Tablas 29, 30 y 31 y en la Figura 22.

El análisis de varianza (ANOVA) mostró que sí es posible construir un modelo de regresión lineal con las dos variables bajo análisis. En efecto, el análisis de regresión lineal simple (Tabla 30), anotó un valor F igual a 318,6 que estadísticamente reveló una alta significancia, dado que el valor obtenido $p\text{-valor} = ,000$ es menor que el nivel de significancia ($,050$), resultando que el modelo de regresión estimado explicó la relación lineal que existe

entre las referidas variables CO y competitividad. Asimismo, se mostró (Tabla 29) el valor de coeficiente de determinación (R²) de 0,522, lo cual permitió concluir que la variable CO es capaz de explicar el 52,2% de la variabilidad de la variable competitividad, se entiende que otras variables también contribuyen a dicha explicación.

Los resultados de la prueba de alta significancia estadística para el coeficiente estimado de la variable CO (Tabla 31), revelaron que el valor $t = 17,849$, corresponde a un $p\text{-valor} = ,000$ mucho menor que el nivel de significancia exigido ($,05$), y en consecuencia se pudo resaltar que el cambio medio en la variable competitividad por cada unidad de cambio en la valoración de la variable CO es igual a $0,578$; de esta manera el modelo matemático para explicar la relación lineal entre las referidas variables puede expresarse de la manera siguiente:

$$\text{Competitividad} = 6,577 + 0,578 (\text{CO}) \quad (\text{Ver la Figura 22})$$

Tabla 29

Resumen del modelo de regresión lineal

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,722 ^a	,522	,520	4,086

Nota: a. Predictores: (Constante), Cultura organizacional
Resultado del procesamiento SPSS, v25

Tabla 30

Cálculo ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5318,304	1	5318,304	318,591	,000 ^b
	Residuo	4874,420	292	16,693		
	Total	10192,724	293			

Nota: a. Variable dependiente: Competitividad; b. Predictores: (Constante: CO).
Resultado del procesamiento SPSS, v25

Tabla 31

Cálculo de coeficientes del modelo de regresión lineal

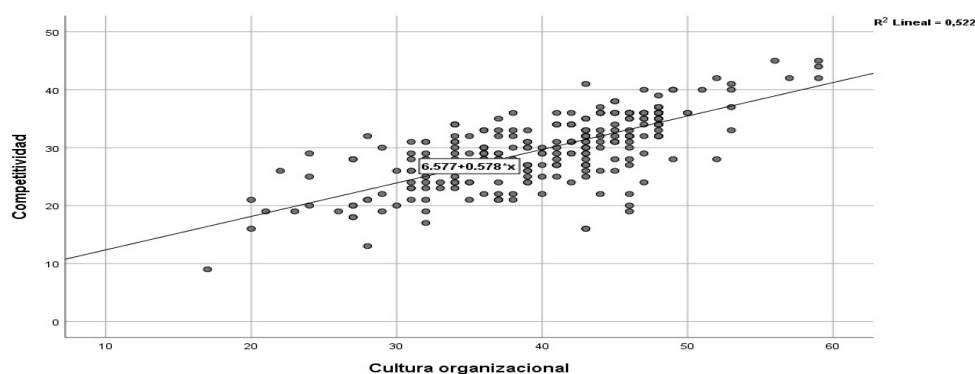
Coeficientes					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	6,577	1,335		4,925	,000
Cultura organizacional	,578	,032	,722	17,849	,000

Nota: a. Variable dependiente: Competitividad

Resultado del procesamiento SPSS, v25

Figura 22

Diagrama de dispersión



Nota: Resultado del procesamiento SPSS v. 25

Resultados similares se obtuvieron al realizar el análisis ANOVA entre cada una de las dimensiones de la variable CO y la variable competitividad, tal como se detalla en el cuadro que sigue:

Hipótesis	Resultados: Análisis ANOVA y modelo de regresión lineal simple
<p>Específica 1</p> <p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>-Alta significancia estadística al contar con p-valor = ,00, mucho menor que el establecido p-valor < ,05</p> <p>- Un valor de coeficiente de determinación (R2) de 0,405, lo cual permite concluir que la cantidad de datos de esta variable es capaz de explicar el 40,5% de la variabilidad de la variable competitividad</p> <p>-Ecuación: $Y = 11,568 + 1,781 X$</p>
<p>Específica 2</p> <p>Políticas, normas y reglamentos</p>	<p>-Alta significancia estadística al contar con p-valor = ,00, mucho menor que el establecido p-valor < ,05</p> <p>- Un valor de coeficiente de determinación (R2) de 0,373, lo cual permite concluir que la cantidad de datos de esta variable es capaz de explicar el 37,3% de la variabilidad de la variable competitividad</p> <p>-Ecuación: $Y = 11,568 + 1,781 X$</p>
<p>Específica 3</p> <p>Liderazgo</p>	<p>-Alta significancia estadística al contar con p-valor = ,00, mucho menor que el establecido p-valor < ,05</p> <p>- Un valor de coeficiente de determinación (R2) de 0,350, lo cual permite concluir que la cantidad de datos de esta variable es capaz de explicar el 35,0% de la variabilidad de la variable competitividad</p> <p>-Ecuación: $Y = 14,1392,376 X$</p>
<p>Específica 4</p> <p>Comunicación</p>	<p>-Alta significancia estadística al contar con p-valor = ,00, mucho menor que el establecido p-valor < ,05</p> <p>- Un valor de coeficiente de determinación (R2) de 0,401, lo cual permite concluir que la cantidad de datos de esta variable es capaz de explicar el 40,1% de la variabilidad de la variable competitividad</p> <p>-Ecuación: $Y = 10,622 + 1,891 X$</p>
<p>Específica 5</p> <p>Relaciones interpersonales</p>	<p>-Alta significancia estadística al contar con p-valor = ,00, mucho menor que el establecido p-valor < ,05</p> <p>- Un valor de coeficiente de determinación (R2) de 0,312, lo cual permite concluir que la cantidad de datos de esta variable es capaz de explicar el 31,2% de la variabilidad de la variable competitividad</p> <p>-Ecuación: $Y = 15,236 + 2,201 X$</p>

4.3. Resultados del estudio cualitativo: Imagen Institucional

Como se mencionó líneas arriba, el referido componente del constructo CO, fue objeto del estudio exploratorio a través de entrevistas con trabajadores de la FQIQ, cuyos resultados se visualizan como sigue:

PREGUNTA	RESULTADOS
1 ¿Cómo percibe la imagen de la FQIQ (la percepción de personas del exterior sobre lo que hace la FQIQ)? Sin embargo, consideran que falta mejorar la comunicación, ordenamiento de las normativas y mejorar la atención a los usuarios,	ALTA 2; 22% MEDIA 7; 78%
2 ¿Cómo aprecias los colores de la bandera de la UNMSM y FQIQ? Consideran que dan una sensación de buen gusto y colores agradables	MUY ADECUADAS ADECUADAS 8; 89% POCO ADECUADAS 1; 11%
3 ¿La vestimenta del personal administrativo es formal o informal? Si bien la universidad proporciona uniformes, consideran que el modelo y colores no son adecuados, hay inconformidades, por lo que no lo usan.	FORMAL 0; 00 % INFORMAL 9; 100%
4 ¿Cómo es la relación de comunicación entre sí y con el exterior? Se siguen las reglas de respeto a los jefes, pero si hay bastante familiaridad entre pares. Consideran de importancia el trato formal con los usuarios externos.	TUTEO ENTRE ADMINISTRATIVOS 9; 100% FORMAL ENTRE JEFES Y ADMINISTRATIVOS 9; 100% TUTEO CON GENTE DEL EXTERIOR 0; 00 % FORMAL CON GENTE DEL EXTERIOR 9; 100%
5 ¿Cómo percibe la distribución de espacios en los ambientes de oficinas? Consideran muy aceptable.	BUENA 6; 67% REGULAR 3; 33% DEFICIENTE 0; 00%
6 ¿Hay facilidad de circulación entre los ambientes? Consideran también muy aceptable.	MUY BUENA 1; 11% BUENA 8; 89% RESTRINGIDO
7 ¿Cómo percibe la iluminación de los ambientes?	LUMINOSO 6; 67% POCO LUMINOSO 3; 33%

Consideran buena iluminación en el día, pero no en las noches; da una sensación de baja luminosidad.	FRIO
8 ¿Cómo percibe la presentación y modelos del mobiliario? Consideran que, si bien se ha avanzado en modernizar el mobiliario, todavía existen ambientes con mobiliario de relativa corte tradicional.	MODERNOS 5; 56% TRADICIONALES 3; 33% MUY ANTIGUOS 1; 11%
9 ¿Cómo percibe la existencia y apreciación del personal de slogans y logos? Todos consideran que no se cuenta con slogan y logos en la FQIQ, y lo consideran de suma importancia tenerlo como una forma de generar una identificación institucional y generar una imagen.	MUY APRECIADOS APRECIADOS NO HAY INDIFERENCIA
10 ¿Cómo percibe la exhibición de avisos sobre reglamentos, directivas? Consideran que se ha hecho ciertos esfuerzos en difundirlo, pero faltan facilidades para que la gran mayoría se enteren.	MUY DIFUNDIDO 1; 11% ALGO DIFUNDIDO 5; 56% POCO DIFUNDIDO 3; 33%
11 ¿Cómo percibe la aceptación del himno de la UNMSM? Consideran que, como parte de la identificación institucional, se debe entregar documentos impresos en cada ceremonia para que todos la canten.	TODOS LA CONOCEN Y LA CANTAN 0;00% POCOS LA CONOCEN Y LA CANTAN 4; 44% MUY POCOS LA CONOCEN Y LA CANTAN 5, 56%
12 ¿Cómo percibe las ceremonias sobre celebración de graduación de estudiantes de una promoción? Consideran que los involucrados disfrutan de la organización y desarrollo del evento, pero que los trabajadores tienen poca participación, puesto que se llevan a cabo en lugares fuera de la FQIQ.	SON MUY EMOTIVAS 1; 11% SON EMOTIVAS 8; 89% POCO EMOTIVAS
13 ¿Cómo percibe el comportamiento de sus compañeros? Consideran que es bueno mejorar estas relaciones, mediante charlas de motivación y mayor involucramiento de las autoridades para fortalecerlo.	MUCHO COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN HAY CIERTO COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN 4; 44% POCO COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN 5; 56%
14 ¿Cómo percibe las instalaciones de la FQIQ? Consideran que, si bien tiene buena arquitectura, falta adecuar los ingresos y mayor iluminación en ciertos espacios,	MUY SATISFACTORIAS 2; 22% SATISFACTORIAS 6; 67% POCO SATISFACTORIAS 1; 11%
15 ¿Cómo percibe la información de las normas, directivas y reglamentos al personal?	HAY ORDEN 5; 56% POCO ORDEN 4; 44%

Consideran que hay una profusa entrega de normativas, pero no es sistemático y falta integración entre ellas.	
16 ¿Usted se siente identificada con las labores que realiza en la FQIQ?	MUY ALTA 8; 89%
Consideran que se sienten a gusto con sus labores y están identificadas con lo que hacen.	MEDIA 1; 11%
	BAJA

Nota: Resultado de la entrevista semiestructurada en la FQIQ.UNMSM. La muestra es de 9 entrevistados. Para cada respuesta, se consigna la cantidad de respuestas y luego el porcentaje respectivo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Discusión de resultados descriptivos

Para este análisis y discusión se consideraron la data consignada en las tablas 32 y 33. En el caso del constructo CO, la media (40,50) se ubicó dentro del 58% de los encuestados al nivel Medio (Ver Tabla 16); pero tomando en cuenta la variabilidad 7,4 (Tabla 33) la tendencia es hacia el nivel Alto; luego esta perspectiva permite visualizar que la percepción de los encuestados le confiere un 93% de significancia.

Tabla 32

Baremos de la variable cultura organizacional

Variable	Bajo	Medio	Alto
Cultura organizacional	12-28	29-44	45-60
Dimensión direccionamiento estratégico	3-7	8-11	12-15
Dimensiones políticas, normas y reglamentos	2-4	5-7	8-10
Dimensión liderazgo	2-4	5-7	8-10
Dimensión comunicación	3-7	8-11	12-15
Dimensión relaciones internacionales	2-4	5-7	8-10

Nota: Resultado del procesamiento SPSS, v25

Tabla 33

Estadísticos descriptivos

Variabes y dimensiones	N	Media	Desviación	Varianza
Competitividad	294	30,03	5,898	34,787
Cultura organizacional	294	40,59	7,374	54,372
Direccionamiento estratégico	294	10,37	2,107	4,438
Liderazgo	294	6,55	1,645	2,706
Relaciones interpersonales	294	6,72	1,498	2,243
Calidad educativa	294	13,92	2,891	8,359
Producción científica	294	9,77	2,344	5,494
Internacionalización	294	6,34	1,723	2,968

Nota: Resultado del procesamiento SPSS, v25

En cuanto a los componentes del constructo CO, en promedio el 89% (nivel Medio y Alto) de los encuestados, percibieron significativo el aporte de los referidos componentes a la explicación del constructo CO, lo que se detalla a continuación:

Dimensión	Interpretación de resultados
Direccionamiento estratégico	<p>La media es 10,4 y se ubica en el nivel Medio, conectado al 51% del personal. Examinando la variabilidad 2,1; se aprecia una tendencia hacia el nivel Alto, obteniéndose que el 89% de los encuestados configuran una percepción de aceptación acerca de las preguntas de los ítems de mayor valor (escala 5: muy de acuerdo), resaltando así la explicación significativa de esta variable.</p> <p>Perciben que la visión, misión y valores son de suma importancia y son entendibles; requiriéndose una mayor socialización para su aplicación.</p>
Políticas, normas y reglamentos	<p>La media es 6,0 y se ubica en el nivel Medio, conectado al 51% del personal. Examinando la variabilidad 2,0; se aprecia una tendencia hacia el nivel Alto, obteniéndose que el 89% de los encuestados configuran una percepción de aceptación acerca de las preguntas de los ítems de mayor valor (escala 5: muy de acuerdo), resaltando así la explicación significativa de esta variable.</p> <p>Perciben que se difunden las normativas y orientan su desempeño.</p>
Liderazgo	<p>La media es 6,6 y se ubica en el nivel Medio, conectado al 51% del personal. Examinando la variabilidad 1,6; se aprecia una tendencia hacia el nivel Alto, obteniéndose que el 87% de los encuestados configuran una percepción de aceptación acerca de las preguntas de los ítems de mayor valor (escala 5: muy de acuerdo), resaltando así la explicación significativa de esta variable.</p> <p>Perciben un trato justo de los directivos.</p>
Comunicación	<p>La media es 9,5 y se ubica en el nivel Medio, conectado al 57% del personal. Examinando la variabilidad 2,0; se aprecia una tendencia hacia el nivel Alto, por lo que se tiene que el 91% de los encuestados configuran una percepción de aceptación acerca de las preguntas de los ítems de mayor valor (escala 5: muy de acuerdo), resaltando así la explicación significativa de esta variable.</p> <p>Perciben que se tienen establecidos canales de comunicación.</p>
Relaciones interpersonales	<p>La media es 6,7 y se ubica en el nivel Medio, conectado al 53% del personal. Examinando la variabilidad 1,5; se aprecia una tendencia hacia el nivel Alto, por lo que se tiene que el 89% de los encuestados configuran una percepción de aceptación acerca de las preguntas de los ítems de mayor valor (escala 5: muy de acuerdo), resaltando así la explicación significativa de esta variable.</p> <p>Perciben que hay participación en los mecanismos de toma de decisiones, como es el caso de la existencia del Centro Federado de Estudiantes y representantes en el Consejo de Facultad.</p>

En cuanto al constructo competitividad, la media (30,0) se ubicó en el 59% de los encuestados, conectado al nivel Medio. Examinando la variabilidad 5,9, se aprecia la tendencia hacia el nivel Alto; resultando que el 90% del personal la perciben significativamente importante.

Contrastaciones con resultados en la literatura

Pujol-Cols y Foutel (2018) citados por Rosas et al. (2020, p. 4) consideraron que una organización puede ser definida en tanto a la interrelación forjada a nivel de su cultura, identidad e imagen corporativa

Al respecto, Wahyuningsih et al. (2019, pp. 142-143) resaltaron que investigaciones previas concluyeron sobre la importancia de la cultura para el éxito de los negocios; sin embargo, *afirmaron que no hay un instrumento universalmente aceptado para la medición de la CO*; pero revelan que la cultura es un instrumento organizacional que puede fortalecer la misión, describe valores organizacionales fundacionales que inculcan e influyen en la toma de decisiones y estrategia de los negocios.

Azeem et al. (2021, p. 1) en su investigación empírica aplicada a empresas en Paquistán revelaron que la CO, el intercambio de conocimientos, la innovación organizacional afecta positivamente la ventaja competitiva, resaltando que la CO es indispensable para el éxito de los negocios.

Desde otra perspectiva, Hitka et al. (2015, pp. 27-28) destacaron que la cultura en cuanto al sistema de valores y estándares de comportamiento, es único para cada organización y representa el carácter específico de sus funciones; y a pesar de la dificultad por una variedad de definiciones de cultura, el objetivo de analizar una organización es destacar *su importancia*

en el manejo de sus elementos, y posibles cambios de la CO, como fuente de ventajas competitivas

Al respecto, hay coincidencias con lo señalado por los referidos investigadores, puesto que es riesgoso imponer una visión que puede ser no aceptada, puesto que la construcción de esa visión debe ser compartida, lo que supone y es imprescindible que los niveles directivos reconozcan esta situación; se espera que para dicho logro, deben socializar a los involucrados fomentando concientización y unidad con perspectiva de lograr la identificación de las personas, de modo que su comportamiento y sus manifestaciones estén en línea con las funciones subyacentes de la universidad.

5.2. Discusión de resultados inferenciales: contrastación de hipótesis

Como resultado del examen ejecutado se concluye que se evidencia alta significancia estadística (p-valor menor que la significancia ,05) y por tanto un alto grado de asociación entre la CO y la competitividad, con un estadístico de correlación Spearman: 0,718, positiva alta y significativa.

Asimismo, el análisis demostró en el contraste de hipótesis específicas, una alta significancia estadística (p-valor menor que la significancia ,05) y por tanto un alto grado de asociación entre las cinco dimensiones de CO y la variable competitividad, reflejando estadísticos de correlación Spearman positivos y significativos.

Para el contraste de hipótesis de la relación entre las cinco dimensiones de la CO y las tres dimensiones de competitividad, también se obtuvieron una alta significancia estadística, es decir, *un alto grado de asociación significativa entre las dimensiones de ambas variables por cuanto el valor obtenido $p = ,000$ es mucho menor que el nivel de significancia exigido ($,05$).*

La evidencia de alta significancia estadística y valores Spearman positivos entre las variables y dimensiones con las variables, trasluce que hay un alto grado de influencia de los componentes inductores con los componentes resultados, y por tanto un aumento en la mejora de las medidas de los inductores impactará en la misma dirección; estos resultados garantizan la propuesta de estrategias para mejorar los niveles de competitividad a través del mejoramiento y fortalecimiento de los componentes de la variable CO.

Discusión de resultados según Análisis de regresión y ANOVA

El análisis ANOVA confirma que estadísticamente hay una alta significancia de los resultados entre las dos variables bajo estudio, por el hecho que sí es posible construir un modelo de regresión lineal entre ambas variables y sobre todo por el hecho de que la variable CO explique el 52,2% de la variabilidad de la variable competitividad, es una confirmación adicional de la importancia del constructo CO en el impacto y relación con la competitividad, lo que reafirma la necesidad de realizar estudios más amplios entre estas variables, habida cuenta que el fortalecimiento de la cultura es la palanca para los cambios, progreso y alta efectividad en los resultados de la organización.

Lo que configura lo anterior es que la CO no es la única variable que influye o tiene alto grado de asociación con la competitividad, en la literatura se ha demostrado que existen otras variables como la innovación, las tecnologías de información, la conducta de los empleados, entre otros factores, pueden tener mayor o menor influencia, dependiendo de la naturaleza del fenómeno bajo estudio.

Contrastación de resultados inferenciales con otros estudios similares

Llanos (2018) relacionó la CO con cinco dimensiones (*filosofía institucional; normas y reglamentos; liderazgo; comunicación y relaciones*) con la variable calidad educativa; con un cuestionario que registró una confiabilidad Alpha de Cronbach (0.993), y alta significancia estadística entre los constructos aludidos.

De otra parte, Cueva (2021) en su tesis doctoral en la que relaciona la CO con el desempeño docente y calidad de servicio educativo en la Universidad Alas Peruanas (UAP), encontró una asociación con alta significancia ($p < ,05$) entre las variables CO y desempeño docente, y CO con la calidad del servicio educativo.

Liu et al. (2021, pp. 740 y 746) opinaron que variados estudios han examinado las relaciones entre la CO amigable con el conocimiento (KFOC) y el desempeño, habiendo encontrado diversos resultados y algunos contradictorios. Con el propósito de clarificar tal situación, en su estudio analizaron tales relaciones usando la técnica meta análisis. La importancia y novedad del citado trabajo como aporte a la literatura, *revelaron las relaciones complejas entre KFCO y el desempeño organizacional*, confirmando que KFCO está positivamente relacionado al desempeño organizacional.

Köse y Korkmaz (2019) evaluaron en cuatro IES de Turquía las relaciones entre CO y desempeño académico aplicando el instrumento OCAI, encontrando buena confiabilidad interna (alfa de Cronbach: 0,70) y una alta significancia entre los tres tipos de cultura analizados con el rendimiento académico al obtener un $p = ,001$ y Pearson por encima de 0,74; resaltando que su contribución original hecha a la literatura por dicha investigación es el examen del desempeño que incluyó los parámetros: *número de publicaciones y citas*.

Asimismo, en el trabajo de tesis doctoral de Rueda (2012) en su investigación correlacional en un modelo para analizar la influencia de la CO, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica, al considerarse sólo la conexión entre la CO y la producción científica, los resultados muestran que el cuestionario es fiable (por encima de 0,6), contrastando la hipótesis con alta significancia y al aplicarse el análisis factorial da un valor mayor de 0,5 exigido en la literatura en la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de KMO, y una varianza total explicada también mayor al 60% requerida en la literatura; de forma similar, Manchego (2021) en su tesis doctoral la CO y la producción de conocimientos científicos en maestrías y doctorando en una facultad de la Universidad de San Marcos, en su contrastación de hipótesis establece con alta significancia el parámetro de correlación Pearson señala un valor 0,672 positivo y significativo.

Ben y Abbas (2019) estudiando el impacto del *liderazgo transformacional en el desempeño organizacional* en una empresa manufacturera, usando un instrumento de medición que contó con una fiabilidad alfa de Cronbach (encima de 0,7), hallaron una correlación entre las citadas variables con alta significancia estadística (p-valor menor ,05) y un estadístico 0,858. Justificaron su trabajo bajo la premisa que las empresas se centran en fomentar la innovación para la supervivencia y se esfuerzan por mejorar para competir y mantenerse en el mercado; pero que muchas veces las organizaciones no logran una ventaja competitiva viable debido a su comprensión limitada de las relaciones en medio de estas variables premeditadas. Los autores anotaron que su investigación está respaldada por los estudios de diferentes investigadores.

Lee y Zhao (2015) investigaron los esfuerzos que *realizan las empresas para mantener las relaciones interpersonales* y si tienen una influencia positiva en su desempeño, para lo cual recopilaron datos de 245 pequeñas y medianas empresas (PYMES) en un importante complejo industrial en China. Examinaron las relaciones interpersonales de la empresa en dos partes: i) relación interna - el compromiso de una organización con el bienestar de sus empleados (OCE) y ii) relación externa - vínculos gerenciales con los altos ejecutivos de las otras firmas (business guanxi). Usando el SPSS, los resultados fueron los siguientes: OCE y guanxi tienen una relación positiva con el desempeño financiero y estratégico de una empresa. Esto indicaba que, si bien mantener buenas relaciones interpersonales mejoraría el desempeño de una pyme china, su importancia y dirección de influencia varía según la estrategia que se lleve a cabo. Estos resultados sugieren que las empresas comerciales necesitan conocer los roles y los significados elaborados de las relaciones interpersonales en China.

Wills-Espinosa et al. (2017) obtuvieron algunos hallazgos en su investigación como parte de un estudio longitudinal sobre la relación entre la *satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional* en una IES ecuatoriana. Identificaron que entre las variables comunicación e identificación organizacional hay una correlación con alta significancia estadística, con un estadístico Pearson ($r = 0,17$) positivo y débil; en tanto que las variables identificación y compromiso organizacional tienen un nivel de alta significancia, con un coeficiente de Pearson ($r = 0,69$) positivo y de grado moderado. Los empleados sienten que se observa una desconexión en la comunicación sobre el día a día por parte de los niveles jerárquicos más bajos, evidenciando insatisfacción ante la desorganización de las reuniones, la falta de información sobre la gestión de la IES y el lapso de tiempo para recibir información que, genera rumores en la comunicación informal. Lo importante es que revelaron que su estudio estaba respaldado por otras investigaciones vinculantes.

Diversos investigadores como Silva (2012), Foro de los Consejos Sociales de universidades públicas de Andalucía, España (2009), Blagireva (2015), Dimitrova y Dimitrova (2017), Stasyk (2018), Lòpez-Leyva (2020) coinciden en un esfuerzo de *conceptualización de la competitividad de las IES y su modo de medición, considerando entre ellos los factores que se incorporan en los rankings de las universidades (ARWA, THE y QS).*

Sintetizando, en relación a los referidos estudios se concluye que son aportes para entender los resultados obtenidos en este estudio, al verificarse la significancia del grado de asociación entre los dos constructos CO y competitividad en las IES. También se evidencia que hay otros parámetros en adición al de CO que influyen en el desempeño o competitividad de las organizaciones. Además, debe resaltarse que en las actuales circunstancias las dimensiones incorporadas en el constructo competitividad son parámetros que cada vez más se convierten en relevantes en el ranking de las universidades como un mecanismo para visibilizar el nivel de calidad educativa y desempeño organizacional.

5.3 Discusión de los resultados de la investigación cualitativa

De los resultados se pudo apreciar que las manifestaciones de los encuestados, a través de los componentes que forma lo que Schein y otros investigadores denominan los artefactos, coinciden con lo establecido en las dimensiones de la CO.

En primer lugar, los entrevistados manifestaron su satisfacción con las funciones que realizan, lo que es un signo de identificación con la institución a pesar de los bajos niveles remunerativos que registran; resaltando la importancia que los directivos tengan liderazgo, porque a su juicio este atributo mejora la comunicación, las relaciones entre las personas, el cumplimiento de la normativa con valor. Estimaron que no contar con logos y slogans no

contribuye a consolidar una imagen y diferenciación con las restantes facultades; asimismo indicaron que, si bien existe el Himno de San Marcos, muy pocos la cantan en las ceremonias, a su juicio por cierta indiferencia que el personal docente y administrativo muestran, por algún descontento que sienten en su interior. Este hallazgo es un signo que limita el logro de una sólida CO.

Estos resultados sobre el comportamiento y sus manifestaciones producto de sus vivencias de años en sus relaciones con docentes, estudiantes, egresados y visitantes en el día a día, están contribuyendo a la formulación de una estrategia para contribuir al cambio y fortalecimiento de la CO en la FQIQ.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1** El análisis descriptivo reveló que de acuerdo a la tendencia estadística (nivel medio y alto) el 93% de los encuestados perciben como significativo el constructo CO en la explicación del constructo competitividad. De manera similar, el 89% de los encuestados perciben importante el aporte de las dimensiones de CO en la comprensión del constructo competitividad.
- 6.2** En la contrastación de la hipótesis general, se probó una alta significancia (p-valor menor que la significancia ,05) entre las variables CO y la competitividad, reflejando un alto grado de asociación entre ambas variables, con un estadístico Spearman 0,718, siendo positiva alta y significativa.
- 6.3** Asimismo se probó con alta significancia estadística (p-valor menor que la significancia ,05) la hipótesis específica 1: direccionamiento estratégico, la hipótesis específica 2: políticas, normas y reglamentos, la hipótesis específica 4: comunicación y la hipótesis específica 5: relaciones interpersonales con la variable resultado competitividad, reflejando un alto grado de asociación entre las referidas variables; con un estadístico Spearman 0,613, 0,696, 0,593, 0,621 y 0,579 respectivamente, siendo positivas moderada, pero significativa.
- 6.4** De manera relevante, quedó probada la hipótesis específica 6, evidenciando una alta significancia (p-valor menor a la significancia ,05) entre todas las cinco dimensiones de la CO y las tres dimensiones de competitividad, reflejando un alto grado de asociación entre las dimensiones de ambas variables; con estadísticos Spearman, si bien, moderadas, son positivas y significantes.
- 6.5** Los resultados de la investigación cualitativa exploratoria preliminar también confirmaron las manifestaciones de los trabajadores administrativos de lo que piensan y sienten a través

de su percepción de los Artefactos como explicación de la dimensión Imagen Institucional, que forma parte de la variable CO.

6.6 La presente tesis es original y novedoso, en la medida que es el resultado de una combinación de aspectos existentes y agregando otros aspectos que representaban un vacío en este campo de estudio. Tomando parcialmente la propuesta del modelo ECOTEC, que explicita la variable CO y sus cinco dimensiones, se aporta el modelo de la variable competitividad con sus tres dimensiones (dimensiones: calidad educativa, producción científica, internacionalización), resultando un modelo integral para analizar de manera holística las relaciones de dichos constructos adecuados para su estudio IES. Esta contribución está basada en estudios previos ubicados en la literatura, que ha servido para guiar este trabajo, resultando un modelo reajustado, cuya confiabilidad y validación ha sido demostrado científicamente mediante los resultados obtenidos.

6.7 Desde la perspectiva epistemológica en el proceso de construcción del conocimiento. Para la definición conceptual de los constructos bajo análisis: se tomó en cuenta el modelo conceptual de CO de los Tres niveles de E. Schein (2004), la Teoría de las Relaciones Humanas en la Administración, evolución de conceptos de Robbins y Judge (2017) y Chiavenato (2017) y modelos aplicativos referenciales para caracterizar el tipo de CO (G. Hofstade, Denison, Cameron y Queen, Sethin y Von Glinov, Felcman y Góngora, entre otros), optando por el modelo ECOTEC (2018). Desde la óptica de la competitividad, se consideró los conceptos del WEF y de M. Porter; y los conceptos de competitividad universitaria del Foro de Consejos Sociales de Andalucía (2009), del Sineace (2017), Tomas et al (2015) y otros, permitiendo proponer un modelo y dimensiones del constructo competitividad.

Este marco teórico permitió analizar y evaluar la realidad problemática social y cultural en la FQQ-UNMSM, aplicando el método científico desde una perspectiva sistémica,

construyendo el nuevo conocimiento desde una **posición Positivista y Racionalista**, probando hipótesis mediante el método deductivo y uso de las ciencias estadísticas, comprobando con rigurosidad vía los instrumento de confiabilidad y validación que los resultados reflejan a la realidad y es posible generalizar que tienen una aplicación concreta para establecer estrategias para propiciar cambios para la mejora y fortalecimiento del desempeño universitario y su contribución integral a la gestión universitaria.

6.8 Carácter axiológico o valorativo. Si bien es necesario comprender lo analizado (las falencias, limitaciones o ineficiencias), con el propósito de contribuir con la mejora de la sociedad es importante también resaltar el fortalecimiento del cabal entendimiento y ejercicio de los valores, como fuente subyacente en el comportamiento de las personas en las IES. El alineamiento de los intereses individuales con la misión y objetivos de la IES pasa por el comportamiento en armonía de las personas, que es crucial, y esta situación se dará siempre que el líder y sus miembros cultiven valores similares, como algo que es beneficiosos para la institución, lograr la paz social y brindar un aporte al desarrollo social, económico y tecnológico a la sociedad.

6.9 Aproximación ontológica. En cuanto a la concepción de tipo de personas que se necesita, tomando en cuenta la realidad universitaria en Perú, en el análisis y propuesta de solución relevantes de temas de CO y competitividad universitaria, como lo sostiene Schein (2004) se requiere líderes con ciertas características en una comunidad universitaria: con una nueva visión de compromiso y sistémica (las partes tienen efectos en el todo y el todo se refleja en las partes); capacidad autocrítica (las personas deben ser conscientes de que se pueden equivocar y por tanto corregir sus errores); habilidad para aprender continuamente, dado la velocidad del conocimiento acumulado, ser empático y tener control emocional; posibilidad de entender la complejidad universitaria con los principios del pensamiento complejo, entre otros aspectos.

VII. RECOMENDACIONES

En el contexto de los hallazgos obtenidos en el presente estudio, se proyecta como sugerencia un sistema de estrategias, con la perspectiva de mejorar la posición competitiva, mediante el fortalecimiento de la CO y como derivación la competitividad de la FQIQ y de la UNMSM. Se espera que este trabajo se pueda materializar en el corto y mediano plazo.

7.1 Programa: Socialización del Plan Estratégico Institucional (PEI), Diagnóstico de la CO, desempeño y competitividad de la UNMSM

Objetivo: Generar la participación y socialización de los fundamentos de la visión, misión y objetivos estratégicos de la Universidad, haciendo conocer la realidad problemática de las facultades y la UNMSM, vinculando a los conceptos de cultura organizacional y los resultados de la competitividad universitaria.

Plan de acción:

1. Mediante Resolución Rectoral la Alta Dirección de la Universidad, encarga a la Oficina General de Planificación (OGPL)
2. Constituir un equipo de gestión responsable para la conducción de este programa.
3. Establecer el plan de trabajo y cronograma de trabajo para la socialización del PEI.
4. Preparar el diagnóstico, análisis FODA y plan de mejoras.
5. Difundir mediante mesas de debate en las cinco áreas académico profesional que tiene la UNMSM.
6. Formular el informe de resultados a ser presentado ante las instancias respectivas para la toma de decisiones.

7.2 Programa de Socialización de las políticas, normas y reglamentos de la UNMSM

Objetivo: Consolidar el conocimiento, la práctica y el buen uso de las referidas normativas

Plan de Acción:

1. Encargar a la Oficina General de Recursos Humanos (OGRRHH) de la universidad difundir, organizar y desarrollar el Programa
2. Constituir el equipo de trabajo
3. Formular el plan de trabajo
4. Ejecutarlo en el ámbito de las 20 facultades y la Administración Central.
5. Formular el informe de resultados a ser presentado ante las instancias respectivas para la toma de decisiones.

7.3 Programa Liderazgo

Objetivo: Fortalecer el liderazgo en la UNMSM

Plan de acción:

1. Encargar a la Oficina General de Recursos Humanos (OGRRHH) de la universidad difundir, organizar y desarrollar el programa.
2. Constituir el equipo de trabajo
3. Diseñar el plan de trabajo
4. Ejecutarlo en el ámbito de las 20 facultades y la Administración Central.
5. Formular el informe de resultados a ser presentado ante las instancias respectivas para la toma de decisiones.

7.4 Programa Comunicaciones

Objetivo: Fortalecer el sistema de comunicaciones en la UNMSM, integrando y consolidando un sistema de las comunicaciones entre las facultades

Plan de acción:

1. Encargar a la Oficina General de Imagen Institucional de la universidad difundir, organizar y desarrollar el programa.
2. Constituir el equipo de trabajo
3. Diseñar el plan de trabajo
4. Ejecutarlo en el ámbito de las 20 facultades y la Administración Central, a efectos que lo actuado por la universidad sea de conocimiento inmediato y en tiempo real de la comunidad sanmarquina
5. Formular el informe de resultados a ser presentado ante las instancias respectivas para la toma de decisiones.

7.5 Programa Relaciones Interpersonales (RI)

Objetivo: Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad sanmarquina, mediante la constitución del sistema de RI, propiciando una mayor participación en los eventos académicos.

Plan de Acción:

1. Encargar a la Oficina General de Imagen Institucional (OGII) y a la Oficina General de Cooperación y Relaciones Institucionales (OGCRI) de la universidad difundir, organizar y desarrollar el programa.
2. Constituir el equipo de trabajo en forma conjunta
3. Diseñar el plan de trabajo
4. Ejecutarlo en el ámbito de las 20 facultades y la Administración Central

5. Formular el informe de resultados a ser presentado ante las instancias respectivas para la toma de decisiones.

7.6 Programa de Investigación a nivel de posgrado de relaciones entre CO, competitividad/efectividad, gestión de conocimiento, tecnología de la información, liderazgo y satisfacción del personal

Objetivos: Propiciar y fortalecer los trabajos de investigación entre las referidas variables

Plan de acción:

1. La Alta Dirección de la UNMSM emite una resolución rectoral aprobando el programa y encargando a la Escuela de Posgrado (EPG) su ejecución.
2. La EPG conforma el equipo de trabajo, que se encarga de formular el plan de trabajo
3. La EPG promueve estos trabajos de investigación entre los estudiantes del posgrado, definiendo las facultades en las cuales se deben centrar los mismos
4. La EPG promueve la aplicación de diferentes modelos de estudios de CO, así como del modelo propuesto en la presente investigación
5. Formular el informe de resultados en forma periódica ante el rectorado, sobre el avance de las investigaciones en este campo

VIII. REFERENCIAS

- Andrade-Zambrano, A., & Ureta-Alvear, M., (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. *Digital Digital Publisher CEIT*, 6(2-2),34-50. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.594>
- Agasisti, T. y Pérez-Esparrells, C. (2009). Comparing efficiency in a cross-country perspective: the case of Italian and Spanish state universities. *High Educ* (2010) 59:85–103. DOI:[10.1007/s10734-009-9235-8](https://doi.org/10.1007/s10734-009-9235-8)
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 13 No. 2, pp.13-28. Julio-diciembre de 2016. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/21/15>
- Arnal, J., Del Rincón, D., y Latorre, A. (1992). *Investigación educativa: Fundamentos y metodologías*. Editorial LABOR S.A.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. and Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society* 66 (2021) 101635, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Banco Mundial. Gasto en investigación y desarrollo 2018 (% del PBI). Cálculo para USA: 1996-2018. <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Banco Mundial. Evolución del PBI (% anual). (2016-2019). <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=US>
- Barbano, E. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas*, 22(1), 54-67. ISSN 1560-0408, ISSN L: 2710-7639. <https://doi.org/10.48204/j.societas.v22n1a4>.

- Ben, G. and Abbas, M. (2019). The influence of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: An empirical case Study of Pakistan. *www.amazoniainvestiga.info* ISSN 2322- 6307 /Vol. 8 Núm. 21: 117- 129/ Julio - Agosto 2019. ISSN 2322-6307. <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/amazonia-investiga>
- Bermúdez-Aponte, J., Pedraza, A. y Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *REDIE, Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 17, núm. 3, pp. 1-12. E-ISSN: 1607-4041. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15540997001>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (cuarta edición). Colombia: Pearson Educación.
- Blagireva, E. (2015). On Competitiveness of Educational Organizations. *International Conference on Arts, Design and Contemporary Education* (ICADCE 2015), pp. 905-909. <https://doi.org/10.2991/icadce-15.2015.219>
- Buitrago, O., Espitia, A.A. y Molano, L. (2017, enero-junio). Análisis envolvente de datos para la medición de la eficiencia en instituciones de educación superior: una revisión del estado del arte. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova* 15(19), 147-173. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.84>.
- Bustamente-Urbilla, M., Lapo-Maza, M., Tello- Sánchez, M. y Núñez, M. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial* 46 (2018) 12 – 23. ISSN: 1390-3748. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.138>
- Camue Álvarez, A., Carballal del Río, E., y Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*. 2017. 12. (Número 2). 136-152. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010

- Carrillo-Punina, A.P. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas [Tesis doctoral en Administración, Universidad de La Plata, Argentina]. Repositorio Institucional. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>
- Carrillo-Punina, A., Tipàn, L., Franco, M., y Aroca, R. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la universidad de las fuerzas armadas ESPE, Guayaquil. *Revista electrónica Tambara* ISSN 2588-0977, abril-julio 2021. Edición 14, Nro. 81, pp. 1171-1187. https://tambara.org/wpcontent/uploads/2021/04/CaracterizCulturOrganizacion_ESP_E_Carrillo-el-al.pdf
- Cervantes, L. (2015). Entendiendo el sistema de patentes (I): Conceptos, alcances y preguntas frecuentes previo al trámite de patentes. *Sub Dirección de Promoción al Patentamiento Dirección de Invenciones y Nuevas Tecnologías*, INDECOPI, Lima, Perú. https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/204647/06.12032015_ESP_1concepto_salcancespreguntasfrecuentes.pdf/d174fd39-65b8-45f8-b407-7b2ac5b8e1d3
- Cueva, C. (2021). Cultura organizacional, desempeño docente y calidad de servicio educativo en la Universidad Alas Peruanas [Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5859?show=full>
- Chávez-Hernández, N. (2019). Análisis cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en pequeñas instituciones educativas de nivel superior en el municipio mexiquense de Coacalco de Berriozába. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, Núm. 2, Año 15, Julio-diciembre 2019, pp. 97-112.

<https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/236/266>

Chen, S. and Lin, N. (2021), Culture, Productivity and Competitiveness: Disentangling the Concepts. *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 28 No. 1, pp. 52-75.

<https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-0030>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3ª ed.). Mc Graw Hill Education.

Cornejo, M y Tapia, M. (2011). Redes sociales y relaciones interpersonales en internet. *Fundamentos en Humanidades*, año XII - número II (24) /219-229). ISSN: 1515-4467. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920010.pdf>

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. Doi:10.1007/bf02310555.

Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU. Decreto Supremo que aprueba la Política General de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. (25 de setiembre de 2015). <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118310-016-2015-minedu>.

Decreto Supremo N° 345-2018-EF. Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Competitividad y Productividad. (31 de diciembre de 2018). <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>

Decreto Supremo N° 237-2019-EF. Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Competitividad y Productividad. (28 de julio de 2019). https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/PNCP_2019.pdf

Denison, D. (abril 2022). Webinar de Conferencia 1er Simposio Latinoamericano de Cultura Organizacional Denison. <https://theodcg.com/1er-simposio-latinoamericano-de-cultura-organizacional-denison/>

- Díaz, J. y Duque, J. (2017). Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 14 No. 2. Julio - diciembre de 2017. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/37>
- Dimitrova, G. & Dimitrova, T. (2017). Competitiveness of the Universities: Measurement Capabilities. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 15, Suppl. 1, pp 311-316, 2017. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.055
- Dorin, M. y Machuca Da Pina, J. (2017). Una revisión de la educación universitaria en Norteamérica y Sudamérica. *INTERFASES*, Edición n.º10, 123-134 // ISSN 1993-4912. <https://doi.org/10.26439/interfases2017.n10.1772>
- Espinoza, E. (2020). La investigación formativa. una reflexión teórica. *Revista Conrado*, 16(74), 45-53. Versión impresa ISSN 2519-7320 versión On-line ISSN 1990-8644. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000300045
- Esquinca-Moreno, A. (2019). Integración de cultura organizacional, calidad universitaria e inteligencia competitiva en Instituciones de Educación Superior Públicas Estatales del Estado de Chihuahua [Tesis doctoral en Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.11961/5537>
- Esquinca, A. y Gaggiotti, H. (2019). Calidad Universitaria y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior en México: aproximaciones conceptuales. *Revista THEOMAI / THEOMAI Journal Estudios críticos sobre Sociedad y Desarrollo / Critical Studies about Society and Developmen*, Nro. 40 (segundo semestre 2019). ISSN: 1515-6443. <http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero40>
- Esquinca, A., Jiménez, C. y Gaggiott, H. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Revista de*

- Ciencias Sociales y Humanidades. ISSN-P: 0188-9834 ISSN-E: 2395-8669. Volumen 27, Número 53-2, enero-junio 2018. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>.
- Estrada, H., Saumett, H. y Montenegro, A. (2017). *Direcccionamiento Estratégico y Aprendizaje*. Colombia: Producción Editorial Mejoras, Barranquilla. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1283/Direccnamiiento%20estrategico%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, N (2012). Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada. Interrogantes y desafíos. *Avaliação (Campinas)*, vol.17 no.3 Sorocaba nov. 2012. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772012000300006>.
- Ferrando, P.J., Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en Psicología. *Papeles del Psicólogo*, vol. 31, núm. 1, enero-abril, 2010, pp. 18-33. ISSN: 0214-7823. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441003.pdf>
- Foro de los Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía (2009). Estudio de los contenidos de los principales rankings universitarios y propuestas de mejora que favorezcan la Internacionalización y Competitividad de las Universidades Públicas Andaluzas. <https://consejosandalucia.org>
- Felcman, I. (18 de septiembre de 2015). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo despues del big bang paradigmático [Tesis doctoral. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias Económicas]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1256_FelcmanIL.pdf
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. Pearson. <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>.

- Gairín, J. y Ion, G. (2021). La internacionalización de la docencia en la educación superior. Un estudio transnacional. *Revista Espacios* Vol. 42 (05) 2021 • Art. 3. ISSN: 0798-1015. DOI: 10.48082/espacios-a21v42n05p03.
- Garmendia, M. L. (2007). Análisis factorial: una aplicación en el cuestionario de salud general de Goldberg, versión de 12 preguntas. *Revista Chilena De Salud Pública*, 11(2), p. 57–65. <https://revistasaludpublica.uchile.cl/index.php/RCSP/article/view/3095>
- Griffin, R., Phillips, J., Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional, administración de personas y organizaciones* (12ª ed.). Cengage Learning.
- Gurria (2021). Informe de Educación Superior, Competitividad y Productividad de la OEI, 17 de mayo 2021. Secretario general OCDE.
<https://www.oecd.org/about/secretary-general/sg-ocde-presenta-informe-educacion-superior-competitividad-y-productividad-de-oei-17-mayo-2021.htm>
- Hernández, R., Fernández, C, y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
<https://www.esup.edu.pe/wpcontent/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20BaptistaMetodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hill, Ch., Jones, G. y Schilling M. (2015). *Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral*. (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hitka, M., Vetráková, M, Balázová, Z. and Danihelová, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance* 34 (2015) 27-34. Doi:10.1016/S2212-5671(15)01597-X.
- Horta, R. y Serrano, MJ. (2008). Construyendo un índice de competitividad para la economía uruguaya. *Instituto de Competitividad*, Universidad Católica del Uruguay.

https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/construyendo-un-indice-de-competitividad.pdf

Institute for Management Development (IMD, 2022).

<https://blog.acsendo.com/el-imd-publica-su-indice-de-competitividad-mundial-2015>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14^a ed.). México: Mc Graw Hill.

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf.

Köse, M. & Korkmaz, M. (2019). Why are Some Universities Better? An Evaluation in Terms of Organizational Culture and Academic Performance. Ankara, Turkey. *Higher Education Research & Development*. DOI: 10.1080/07294360.2019.1634679.

Lacatus, M. (2013). Organizational Culture in Contemporary University *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 76 (2013) 421 – 425. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.139

Lee, J. y Zhao, H. (2015). Interpersonal Relationship Matters: Commitment to Employees, Guanxi and Effectiveness of Strategy Implementation in Chinese SMEs. *Journal of Korea Trade*, Volume 19, Issue 4, Page 135-160.
<https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART002054344>.

Liu, G., Tsui, E., and Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research* 134 (2021) 738–753. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.05.048

Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos*, 31, 9-28 (junio 2016). Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/31/ree-31-loayza.pdf>

- López, S. (2016). Competitividad de la educación superior en cuatro países de América latina: perspectiva desde un ranking mundial. *Revista de la Educación Superior*, 45 (178), pp. 45-49. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.003>.
- López-Aguado, M. y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12(2), 1–14. <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.227057>
- López-Leyva, S. (2020). Fortalezas y debilidades de la educación superior en América Latina para la competitividad global. *Formación Universitaria* Vol. 13 N° 5 – 2020. Facultad de Economía y Relaciones Internacionales. Universidad Autónoma de Baja California, México. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000500165
- Luján, J. A. (2020). Cultura organizacional y desempeño laboral, en los colaboradores de las MYPES, sector mueblerías de Chimbote, 2019 [Tesis Doctoral en Administración, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44420>
- Llanos, M. (2018). *Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior*. Guayaquil, Ecuador: Senefelder. Universidad Ecotec. ISBN 978-9942-960-35-1. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/12/11/68-1?inline=1>
- Llanos, M. y Heredia, R. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, Vol. 5, N ro 2. ISSN: 1390-9320. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A, y Tomàs-Marco, I., (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 2014, vol. 30, nº 3 (octubre), 1151-1169.

<http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>

Maletta H. (2009). *Epistemología aplicada: Metodología y técnica de la producción científica*.

CIES Consorcio de investigación y social.

<file:///C:/Users/josep/Downloads/DialnetMetodologiaYTecnicaDeLaProduccionCientifica-5056861.pdf>

Manchego, S. (2021). La cultura organizacional y la producción de conocimientos científicos, en maestristas y doctorandos. *Gestión en el Tercer Milenio* Vol. 24 - N.º 47 - 2021, pp. 101 – 106. Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Lima-Perú.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20586>

Mathew, J., (2018). Organisational Culture and Effectiveness A Multi-perspective Evaluation of an Indian Knowledge-Intensive Firm. Emerald Insight. *Emerald publication*.

<https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0219>.

Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: Cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija De Lingüística Aplicada a La Enseñanza De Lenguas*, (19), 71–80. <https://doi.org/10.26378/rnlael019283>.

Medeiros, V., Gonçalves, L. y Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL* N° 129/ pp. 7-27.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129_Medeiros.pdf

Mejía E. (2012). El proceso de elaboración del currículo para la formación profesional universitaria. *Investigación Educativa* Vol. 15, N° 28, 109 – 127, Julio-diciembre 2011, ISBN N° 1728-5852. [file:///C:/Users/josep/Downloads/18637%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/josep/Downloads/18637%20(2).pdf)

Molano, O. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Opera*, num 7, mayo 2007, pp. 69-84. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67500705.pdf>

- Moreno, G.R. (2020). La CO en el desempeño docente en las Universidades Públicas de la Provincia Pichincha, Ecuador [Tesis doctoral en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de la Plata, Argentina]. Repositorio Institucional. <https://doi.org/10.35537/10915/120914>
- Moreno, G. & Pineda, R. (2019). La determinación de la relación entre cultura organizacional y desempeño docente en instituciones de educación superior. *Revista Científica Hallazgos* 21, 4 (2), 112-132. file:///C:/Users/josep/Downloads/Dialnet-LaDeterminacionDeLaRelacionEntreCulturaOrganizacio-7148228.pdf
- Moreno, C. y Buenrostro, H. (2017). El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración-ANFECA. México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2017/9.14.pdf>
- Naciones Unidas. *The Global Economy.com (Gasto en I+D: investigación y desarrollo en %/PBI. Cálculo para México: 1996-2018.* https://es.theglobaleconomy.com/Mexico/Research_and_development/
- Nieto, C., 2013. Enfoque sistémico de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios.* (74): 120-136, ISSN:0120-8160. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20628498008.pdf>
- Nosnik A. (2005). Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. Netbiblo, SL. ISBN 849745-087-6 N. <https://books.google.com.pe/books?id=rpihhdQoRP4C&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false>
- Ogbonna, E. and Harris, LL. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *The International Journal of Human*

Resource Management 11:4 August 2000, 766–788.

<https://doi.org/10.1080/09585190050075114>

- Ojeda, J., Méndez, S. y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de valores de Competencia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, Vol.18 (1): 17-38, México. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777/704>
- Palomares-Montero, D., García-Aracil, A. y Castro-Martínez, E. (2008). Evaluación de las instituciones de educación superior: revisión bibliográfica de sistema de indicadores. *Revista Española de Documentación Científica* 31, 2, abril-junio, 205-229, 2008. SSN 0210-0614. <https://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/425/437>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Araneda-Guirriman, C. y Rodríguez-Ponce, J. (2018). La cultura organizativa en unidades académicas: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia*, volumen 43, Nro 10, 729-734. <https://www.redalyc.org/journal/339/33957861010/html/>
- Polo Cerna, D.A. (2020). Cultura organizacional y certificación sostenible de edificios multifamiliares en el Distrito Los Olivos [Tesis doctoral en Administración, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4752>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Vergara Editor S.A.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones, América Latina. *Harvard Business Review*, América Latina, noviembre 2007, pp. 1-22. <https://pdfslide.net/documents/la-ventaja-competitiva-de-las-naciones-michael-e-porter-harvard-business.html?page=1>
- Pujol-Cols, L. y Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Universia*, Núm. 26 Vol. IX (2018), pp. 64-86.

<https://www.ries.universia.unam.mx/index.php/ries/article/view/297/1110>

- Ramírez, J. y Gochicoa, E. (2010). Imagen corporativa: ventaja competitiva para las organizaciones PYME. *Ciencia Administrativa* 2010-1; IIESCA – UV. Tomado el 12 de enero 2022. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ecuador: Ediciones Grupo Compás. ISBN: 978-9942-33-262-2. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Robbins, S y Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). México: Editorial Pearson.
- Robbins, S., Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Rodrigo-Cano, D., De-Casas-Moreno, P. y Aguaded, I. (2018). El rol del docente universitario y su implicación ante las humanidades digitales. *Index, comunicación*, ISSN: 2444-3239,8(2),13-31. <file:///C:/Users/josep/Downloads/DialnetElRolDelDocenteUniversitarioYSuImplicacionAnteLasH-6459844.pdf>
- Rodríguez-Ponce, E. (2017). La investigación en el campo del estudio de las instituciones universitarias. *Interciencia*, ISSN: 0378-1844, vol.42, num.2. p. 77. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33949912001.pdf>
- Rosas, F., Espinosa, O., Rubio, M. y Jaramillo, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, 2020, núm. 32, Julio-diciembre, ISSN: 1390-7921 / 2477-9075. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>.
- Rueda, G. E. (2012). Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación

- adscritos a Universidades en Colombia [Tesis doctoral: Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones, Universidad Politécnica de Valencia, España]. Repositorio Institucional. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/15666>
- Satsyk, V. (2018). Global Competitiveness of Universities. *Sustainable Futures for Higher Education*, 115–122. DOI:[10.1007/978-3-319-96035-7_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-96035-7_12)
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3thd Edition). New Jersey: USA. John Wiley & Sons.
- Servín, M. (2019). Clima organizacional en la universidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), diciembre, 2019, Volumen 3, Número 1. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/20/13>
- Silva, D. (2018). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en los trabajadores de la Gerencia Comercial de la Empresa Electronoroeste S.A, en el año 2018 [Tesis de pregrado, Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad César Vallejo, Lima, Perú]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31754>
- Silva, G. (2012). Competitividad universitaria y coordinación inter-MERCOSUR. Un aporte hacia la formalización de indicadores. *Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR*, Vol. 1 (2012). <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/5631>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa* (Sineace, 2017). Modelo de Acreditación Institucional para Universidades. Dirección de Evaluación y Acreditación de Educación Superior Universitaria, Sineace, Perú. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1078934/ModelodeAcreditaci%C3%B3nInstitucionalparaUniversidades...WEB20200730-107894-229yi8.pdf>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace, 2019).

<https://gestion.pe/fotogalerias/las-universidades-con-carreras-acreditadas-y-reconocidas-por-el-sineace-noticia/>

Sociedad Nacional de Industria (2018).

<https://sni.org.pe/peru-retrocede-tres-puestos-ranking-competitividad>

Taye, M., Sang, G., y Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its Influence on the Performance of Higher Education Institutions: The Case of a State University in Beijing. *International Journal of Research Studies in Education*, 2019 Volume 8 Number 2, 77-90. DOI:[10.5861/ijrse.2019.3026](https://doi.org/10.5861/ijrse.2019.3026)

Toledo, C. (2015). Cultura organizacional y su influencia en el clima organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. 2015.

<https://1library.co/document/y9n2mvjz-cultura-organizacional-influencia-organizacional-universidad-faustino-sanchez-carrion.html>

Tomás, M., Feixas, M., Bernabeu-Tamayo, M. y Ruiz, J. (2015). La literatura científica sobre rankings universitarios: una revisión sistemática. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 2015, 13 (núm. 3), 33-54. Universidad Autónoma de Barcelona.

<https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/5418/5398>

Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G. y Lazo-Manrique, M. (2021). Cultura en universidades peruanas: estudio de caso (Arequipa, Perú). *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Año 26 No. 93, 2021, 192-208. ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423. <file:///C:/Users/josep/Downloads/34977-Texto%20del%20art%C3%ADculo-59568-1-10-20210128.pdf>

Unesco (2009). Conferencia Mundial de Educación Superior 2009, Las nuevas dinámicas de la educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo. París, 5-8 de julio de 2009.

[file:///C:/Users/josep/Downloads/Declaracion_conferencia_Mundial_de_Educacion_Superior2009%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/josep/Downloads/Declaracion_conferencia_Mundial_de_Educacion_Superior2009%20(1).pdf)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM, 2018). *Plan Estratégico Institucional, PEI (2019-2021, pp. 1-72, aprobado por Resolución Rectoral N° 01862-R-18 de fecha 11 de abril del 2018.* <https://vrip.unmsm.edu.pe/Documentos/normas/01862-18t-Plan-Estrategico-Institucional.pdf>.

Vargas, J. (2007). La cultorocracia organizacional en México. Editado por Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/index.htm>

Velásquez, Z., Del Toro, J. y Valiente, P. (2021). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior RNPS: 2418 • ISSN: 2518-2730. No 2, Vol. 40, mayo-agosto 2021.* http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142021000200004

Vergara, D., Gamboa, A. y Montes, A. (2014). Calidad de la educación superior: un análisis de sus principales determinantes. *Saber, Ciencia y Libertad*, ISSN: 1794-7154 Vol. 8, No.2. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2014v9n1.2006>

Villaseñor, J., Moreno C. y Flores, J. (2015). Perspectivas actuales sobre los rankings mundiales de universidades. *Revista de la Educación Superior*, Volumen 44, Issue 175, July–September 2015, pages 41-67. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.09.001>

Wahyuningsih, S., Sudiro, A., Troena E. & Irawanato D. (2019). Analysis of Organizational Culture with Denison's Model Approach for International Business Competitiveness *Problems and Perspectives in Management*, Volume 17, Issue 1, 2019. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)

World Economic Forum (WEF, 2016).

<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-iscompetitiveness/>)

World Economic Forum (WEF, 2019. Informe The Global Competitiveness Report 2019, publicado el 08 de octubre de 2019. <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019/>

Wills-Espinosa, N., Cevallos, M., Sadi, G. y Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, Volumen 6 número 1 (junio 2017): 133-160. ISSN 2313-9129. <https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wi>

Yu, O., Wang, Y. (2018). An Analysis of the Relationship Between Organization Culture and Performance: Case Study of a Chinese University. *Social Work and Education*, Vol. 5, No. 2., pp.121-133. DOI: 10.25128/2520-6230.18.2.12

						seleccionadas al azar
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodologías y Técnicas
			Variable 1: X: Cultura Organizacional	Imagen Institucional	-Imagen	Enfoque cualitativo
					-Distribución de espacios	Uso de la Técnica de Entrevista semi estructurada
					-Mobiliario	
					-Logos y slogans	
¿De qué manera se relaciona el direccionamiento estratégico con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?	Establecer de qué manera se relaciona el direccionamiento estratégico con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.	Existe una relación significativa entre el direccionamiento estratégico y la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química de la UNMSM.		XI: Direccionamiento Estratégico (Filosofía Institucional)	-Visión	Enfoque cuantitativo
					-Misión	
					-Valores	
¿De qué manera se relaciona las normas y reglamentos con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?	Establecer de qué manera se relaciona las normas y reglamentos con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.	Existe una relación significativa entre políticas, normas y reglamentos y la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química de la UNMSM.		X2: Políticas, Normas y Reglamentos	-Conocimiento de políticas, normas y reglamentos	-Correlacional -Transversal -Diseño no experimental
					-Seguimiento en cumplimiento de políticas, normas y reglamentos	

¿De qué manera se relaciona el liderazgo con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?	Establecer de qué manera se relaciona el liderazgo con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.	Existe una relación significativa entre liderazgo y la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química de la UNMSM.		X3: Liderazgo	-Percepción sobre el liderazgo	como instrumento el cuestionario Unidad de análisis: la Facultad de Química e Ingeniería Química. UNMSM Muestra: 294 personas, seleccionadas al azar
¿De qué manera se relaciona la comunicación con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?	Establecer de qué manera se relaciona la comunicación con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.	Existe una relación significativa entre comunicación y la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química de la UNMSM.		X4: Comunicación	-Comunicación	
¿De qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?	Establecer de qué manera se relaciona las relaciones interpersonales con la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.	Existe una relación significativa entre relaciones interpersonales y la competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química de la UNMSM.		X5: Relaciones Interpersonales	- Participación en niveles de decisión - Encuentros formales e informales	
¿De qué manera se relacionan las dimensiones de la variable cultura organizacional con las dimensiones de la variable competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?	Establecer de qué manera se relacionan las dimensiones de la variable cultura organizacional con las dimensiones de la variable competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química.	Existe una relación significativa entre las dimensiones de la variable cultura organizacional con las dimensiones de la variable competitividad de la Facultad de Química e Ingeniería Química?		X6: Relaciones entre las diversas dimensiones		

Anexo B. Matriz de operacionalización: Variable 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

Variabl e	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensione s	Concepto	Indicador	Descripción	Escala de medición
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>La CO viene a ser un conjunto de valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra; (...) adopten sus pautas culturales de hábitos y creencias plasmados por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los individuos de la organización (...). (Schein, 2004; Chiavenato, 2017, p. 305)</p> <p>Según Schein (2004, pp. 12-13) la mayoría de categorías observables asociados con la cultura son: i) comportamientos comunes de interacción: las costumbres y tradiciones, rituales que emplean; ello quiere decir que corresponde a <i>los artefactos, imagen corporativa</i>; ii) normas grupales; iii) valores</p>	<p>La variable Cultura Organizacional, fue medida como sigue: La dimensión Imagen Institucional por medio de la técnica de Encuesta, usando como Instrumento una Guía de Entrevista; las restantes</p>	Imagen Institucional	<p>Es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen los públicos y está relacionada con todos aquellos elementos gráficos y visuales propios de una corporación o empresa: [...]. La imagen Institucional es el sello a través del cual una empresa quiere ser identificada y distinguida entre el resto de compañías del sector (Patricia Nuño, noviembre 24, 2017. https://www.emprendepy me.net/que-es-la-imagen-corporativa.html, recuperado el 14 agosto 2019). La imagen corporativa es la base para la comunicación entre la empresa y los usuarios, estrechando la relación y cubriendo las necesidades con éxito.</p>	Imagen	Es una forma de conocimiento; de aprehender el mundo y de crearlo construyendo la realidad (Paco Marchante, http://narceaeduplastica.weebly.com/).	<p>Para el uso de los niveles de medición, se siguieron los lineamientos establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014, pp. 214 al 216).</p>
					Distribución de espacios	La percepción del espacio es lugar donde se puede recibir cantidad de información. El consumidor necesita vincular las marcas con el interiorismo corporativo, es decir, el marketing asociado a un espacio interior de cualquier organización (Pitarch, 2016, p 1).	
					Mobiliario	Los valores y la filosofía se proyectan sutilmente a través de los elementos decorativos y deben estar siempre presentes en cada uno de los elementos que representan a la empresa; [...]. (GRUPO CRISGA, 2017)	
					Logos y slogans	El logotipo es un diseño que acompaña o sustituye al nombre de la empresa, debiendo cumplir estas premisas: ser distintivo, duradero y sostenible; además de transmitir todo lo que	En esta investigación se ha trabajado con la escala ORDINAL en la

	<p>compartidos que el grupo afirma tratar de lograr; iii) filosofía formal: <i>políticas y principios</i> ideológicos que guían las acciones del grupo hacia los propietarios, empleados, clientes y otros grupos de interés; iv) las reglas de juego para que los miembros nuevos (...); lo que quiere decir, que configura las dimensiones de filosofía institucional, así como políticas, normas y reglamentos.</p> <p>También Schein (2004, p. 11) afirma que cultura y <i>liderazgo</i> son dos lados de una misma moneda; ninguno de ellos puede ser entendido de manera separada; puesto que Schein postula el líder crea y construye la cultura.</p> <p>Chiavenato explicó que hay una similitud de la CO con un iceberg, y presenta varios niveles con diferentes grados de profundidad y arraigo: en el plano de aspectos formales y abiertos comprende: <i>objetivos y estrategias, políticas y directrices de trabajo de personal, métodos y procedimientos de trabajo,</i></p>	dimensiones fueron medidas por medio de la técnica de Encuestas y con el Instrumento de Cuestionario que posee diferentes ítems, teniendo en cuenta los indicadores para su óptima ejecución.				significa la organización, puesto que es la primera impresión que tiene un cliente de ella (Neoattack, https://neoattack.com/identidad-corporativa/)	construcción del Cuestionario. Hay varias categorías, manteniendo un orden de mayor a menor.
			Direccionamiento Estratégico (Filosofía Institucional)	Entre las categorías de la cultura se tiene: valores compartidos: ello quiere decir <i>principios y valores</i> que el grupo afirma tratar de lograr; y filosofía formal: comprende <i>políticas y principios</i> ideológicos que guían las acciones del grupo hacia los propietarios, empleados, clientes y otros grupos de interés; <i>objetivos</i> . (Schein, 2004, pp. 12-13)	Visión	Define un estado futuro deseado; conectado con lo que desea lograr, con lo que aspira ser (Hill et al., 2015, p. 15).	
					Misión	Se refiere al propósito de una organización o la declaración de los que pretende hacer (Hill et al., 2015, p. 12).	
					Valores	Establecen la conducta que deben tener sus directivos y trabajadores, cómo deben hacer sus actividades y qué tipo de organización deben crear para contribuir con la organización a lograr su misión (Hill et al., 2015, p. 15).	
			Políticas,	Schein (2004, pp. 12-13) refiere que una de las categorías de cultura es:	Políticas, Normas y Reglamentos	La política de empresa habla de la visión que una organización tiene de sí	

<p>entre otros; plano de aspectos informales y ocultos: percepciones y actitudes de las personas, valores y expectativas, normas de infracciones formales, relaciones afectivas (Chiavenato, 2017, pp. 305-307)</p> <p>En el modelo Rhema (...) un modelo de CO para universidades latinoamericanas vinculado a la calidad, y según su apreciación incorpora componentes muy usados en variados trabajos, las cuales son: filosofía institucional (<i>direccionamiento estratégico</i>), liderazgo, políticas, normas y reglamentos, las relaciones interpersonales, y la comunicación (Llanos, 2018, p. 50).</p> <p>Moreno y Pineda (2019, p. 118) en su estudio sobre CO y desempeño docente en IES, incorporan como dimensiones de la CO las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación institucional.</p> <p>Franklin y Krieger (2011, p. 363) dan a conocer que, desde</p>		Normas y Reglamentos	las reglas de juego: ello quiere decir, <i>reglas para</i> que los miembros nuevos deben aprender en orden de que se convierta en un miembro aceptado, de manera que todos hacen las cosas hacen como se realizan allí; y filosofía formal: comprende <i>políticas y principios</i> ideológicos que guían las acciones del grupo (...). Lo expuesto quiere decir que, dicha dimensión comprende indicadores como: políticas, normas y reglamentos.		misma, del lugar que ocupa en el mercado y del escenario comercial en el que se desempeña; es decir, es el modo en que está enfocada una compañía; [...] también relaciona las responsabilidades que a cada área y miembro le corresponden en el organigrama (Retos Directivos, 2017, https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-politica-de-empresa-y-como-se-constituye/)
		Liderazgo	Es el proceso de dirigir a un grupo y de influir a sus miembros para que logre sus objetivos; vale decir, es lo que realizan los líderes (Robbins y Coulter, 2018, p. 555).	Percepción sobre el liderazgo	Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas hacia determinadas metas. Chiavenato (2017, p. 430)
		Comunicación	Es el conjunto de tareas realizadas para generar y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; usando variados medios de comunicación que los preserve informados, integrados y motivados para aportar con su labor a la obtención de los objetivos del caso.	Comunicación	Se caracteriza por la dinámica de las relaciones: la forma de comunicarse, procedimientos, sistemas de información, claridad de comunicación, coherencia entre el comunicado y lo ejecutado e importancia de la información transmitida (Llanos, 2018, p. 29)

	el punto de vista organizacional, la CO ostenta muchos significados; algunas de sus acepciones más frecuentes: i) Las <i>normas</i> que se suceden en los individuos agrupados en el trabajo (Homans); ii) Los <i>valores dominantes</i> aceptados por una organización (Deal y Kennedy); iii) La <i>filosofía</i> que orienta la política de una organización en relación a sus trabajadores y/o clientes (Ouchi; Pascale y Athos); y iv) Las <i>reglas de juego</i> para progresar en la empresa; los “hilos” que un recién incorporado tiene que aprender a manejarlo para ser reconocido como miembro (Schein; Van Maanen; Ritti y Funkhouser).			(Hernández, 2012; citado por Ramos et al. ,2017, p.20)			
			Relaciones Interpersonales	Comprende la interacción recíproca entre los miembros de una organización; comprendiendo destrezas sociales y emocionales que fomenten las habilidades para comunicarse de manera efectiva, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno mismo. (Cornejo y Tapia, 2011, p. 224)	Participación	Se considera la importancia de la delegación y participación en los niveles de decisión, o bien participando mediante la dación de puntos vista en el proceso de toma de decisiones	
					Encuentros	Las relaciones interpersonales en las universidades se dan en encuentros formales o informales, ceremonias con protocolos y en diversos encuentros vinculados al bienestar universitario	

Anexo C. Matriz de operacionalización: Variable 2: COMPETITIVIDAD

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Concepto	Indicador	Descripción	Escala de medición
Variable COMPE TITIVID AD	<p>La competitividad de las universidades puede definirse como: “la capacidad para alcanzar su misión institucional exitosamente, (...); tratando de enfocarlo desde la perspectiva del conocimiento y la innovación, <i>definen la competitividad como la capacidad para: “contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población por la vía del conocimiento y la innovación”</i>; lo que quiere decir, a través de los productos derivados como son: los proyectos de investigación, publicaciones, patentes, entre otros indicadores. (El Foro de los Consejos Sociales de las universidades públicas de Andalucía, España, 2009, p. 8)</p> <p>SINEACE (2017) en el Modelo de Acreditación Institucional para Universidades, Perú, establece determinados estándares, como: 1. Misión y políticas; 6. <i>Movilidad e internacionalización</i>; 8. Sistema de <i>Gestión de la Calidad</i>; 11. <i>Gestión curricular</i>; 15. <i>Propiedad intelectual y derechos de auto</i>; 16.</p>	<p>La variable 2</p> <p>Competitividad, fue medida por medio de la Técnica de la Encuesta y se utilizó como Instrumento un cuestionario que posee diferentes ítems, teniendo en cuenta los indicadores para su óptima ejecución.</p>	Calidad Educativa	<p>La norma del gobierno peruano, Decreto Supremo N.º 016-2015-MINEDU de fecha 25.09.15, aprobó la Política General de Aseguramiento de la calidad de IES y en el Artículo 2: el objetivo es garantizar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a un <i>servicio educativo universitario de calidad</i>, (...) en el logro de un desempeño profesional competente y, en la incorporación de valores ciudadanos que permiten una reflexión académica del país, a través de la investigación. Se operativiza su aplicación teniendo como centro al estudiante: i) Tengan garantizada una educación con <i>estándares básicos de calidad</i>; ii) Cuenten con <i>docentes capacitados</i>; iii) Puedan acceder a mecanismos de <i>fomento a la investigación</i>; y iv) Reciban una formación integral, tanto académica como en valores, lo que quiere decir, con un <i>currículo de calidad</i> que refleje los requerimientos especificados.</p>	Calidad académica	<p>La calidad de la educación superior se mide por el proceso de enseñanza – aprendizaje, y otros factores que intervienen en esta valoración como: la gestión universitaria que se manifiesta en el servicio prestado (bibliotecas, los servicios académicos y sociales, estado de los salones, edificios y espacios recreativos (Correira y Miranda, 2012, refiriendo a Murcia, 2009; citados por Vergara et al., 2014, p.161).</p>	<p>Para el uso de los niveles de medición, se siguieron los lineamientos establecidos por Hernández y Baptista (2014, pp. 214 al 216).</p> <p>En esta investigación se ha trabajado con la escala ORDINAL en la construcción</p>
					Currículo para la formación integral	<p>Es un documento de previsión que contiene el conjunto de</p>	

	<p><i>Difusión de la I+D+i;</i> 22. <i>Carrera docente;</i> lo que quiere decir que dan sostenibilidad al estudio, por ser componentes como indicadores.</p> <p><i>La calidad como parámetro de competitividad puede ser tratada en la forma que las IES fortalecerán sus procesos en el logro de sus metas; y que la acreditación y autoevaluación son factores importantes con un creciente énfasis en la investigación y la calidad de la educación,</i> aunque la realidad es que las IES cada vez se ven sometidas a las exigencias rigurosas en muchos casos de la acreditación y los requerimientos de los rankings internacionales (Clemenza et al., 2005 y McAleer, 2005; citados por Esquinca y Gaggiotti, 2019, p. 24)</p> <p>Las IES están sujetos a mediciones cuya función es <i>establecer un orden de jerarquía como rankings,</i> con el propósito de comparaciones y difusión ante la sociedad de los méritos académicos de estas instituciones, labores que se hacen tomado en cuenta <i>parámetros e indicadores que pretenden medir la calidad de la educación universitaria, de la investigación (lo que quiere decir: producción</i></p>					decisiones adoptadas, a nivel institucional, para dirigir, de forma más eficiente posible, el proceso de formación profesional universitaria (...). (Mejía, 2012, p. 112).	n del Cuestionario. Hay varias categorías, manteniendo un orden de mayor a menor.
						Docente	Su rol es promover un aprendizaje que favorezca la práctica profesional; requiere la enseñanza de los conocimientos y también una formación que impulse la autonomía y el pensamiento crítico (Ghenadenik, 2017, p. 41).
						La investigación formativa	Es una actividad para lo cual se busca, con el docente las condiciones para que un saber recibido del exterior, luego interiorizado,

	<p><i>científica) y diversos productos de la actividad académica (lo que quiere decir: la internacionalización, entre otros). (Tomás et al., 2015)</i></p> <p>Refiriéndose sobre los rankings mundiales consideraron que la calidad en los rankings mundiales se refiere (...) la calidad que oferta una institución de educación superior en el contexto global, en donde se considera una amplia gama de indicadores en su mayoría <i>cuantitativos y referentes hacia la competitividad</i>, incluyendo (...) <i>como la imagen institucional, movilidad nacional e internacional de profesores, estudiantes internacionales, cuerpos académicos, producción científica, niveles de desarrollo, impacto en la comunidad, entre otros.</i> (Agasisti & Pérez-Esparrells, 2009, citados por Esquinca y Gaggioti, 2019, p. 25)</p>					pueda ser superado y exteriorizado de nuevo, bajo una nueva forma, enriquecido, con significado en una nueva actividad (Cerda, 2007, pp. 61 y 62, citado por Espinoza, 2020, p. 47).
			Producción científica	Se plasma en productos y consiste en producir conocimiento; estos son básicamente textos escritos que adoptan varias formas: <i>artículos publicados en revistas especializadas</i> (o compilados en forma de libro), ponencias presentadas en congresos y conferencias científicas, libros (incluyendo libros que exponen <i>resultados de investigación, libros de texto</i> (...), <i>tesis presentadas en universidades</i> , lo que quiere decir <i>proyectos de investigación</i> ; y, a veces también, <i>informes técnicos</i> presentados a diversas instituciones (internacionales, gubernamentales, privadas) . En línea con este concepto, como conocimiento nuevo, se quiere decir, también las <i>patentes</i> . (Maletta, 2009, p.25)	Publicaciones	Principales canales de comunicación y difusión de los resultados de las investigaciones y de esta forma favorecen la transmisión de conocimiento y potencian la ampliación del mismo (López, 2016, p.1)
					Patentes	Título que otorga el Estado a una persona natural o jurídica (inventor) para explotar de manera exclusiva una determinada invención (Cervantes, 2015, INDECOPI).

			Internacionalización	Una definición de la internacionalización en educación, como un número de actividades, programas y servicios que coinciden en los estudios internacionales, en los intercambios internacionales al nivel educativo y en la cooperación tecnológica. (Arum y Van de Water, 1992: 202, citados por Gairín y Ion, 2021)	Movilidad estudiantil	Es uno de los aspectos más dinámicos de la (...) de las universidades; extienden sus horizontes académicos (...) haciéndolos más tolerantes a la diferencia (http://www.urp.edu.pe/relaciones)	
				Incluye ciertos componentes de la internacionalización como son las ideas vinculadas con la <i>movilidad de profesores y estudiantes</i> con fines de investigación y docencia, con la cooperación en programas y con la tecnología. (Gairín y Ion, 2021)	Movilidad docente	Brinda la oportunidad de fortalecer redes de contactos profesionales mundiales, a partir de intercambiar experiencias y tendencias (...), uniéndonos más allá de las fronteras (Reyes, 2018, https://21.edu.ar/content/movilidad-docente).	

Anexo D. CUESTIONARIO DE ENCUESTA: CULTURA ORGANIZACIONAL y COMPETITIVIDAD

OBJETIVO: Conocer la opinión de la comunidad sanmarquina de la FQIQ-UNMSM, respecto a los componentes relevantes del concepto CO y Competitividad, con la perspectiva de que los hallazgos obtenidos al establecer una caracterización de la relación entre ambas variables, complementado con investigaciones adicionales, permitan realizar propuestas de mejoras organizacionales, cuya ejecución se oriente a fortalecer el nivel de competitividad de la Institución.

La CO se conceptualiza como un patrón de creencias y expectativas, compartidas por los miembros y grupos de la organización, generando normas que adecúan su conducta, marcando una distinción y una identidad, e inclusive puede convertirse en una ventaja competitiva; de allí la importancia de medir el modo en que los trabajadores ven a su organización.

Este instrumento forma parte de la investigación para el desarrollo de la Tesis de Doctorado en Administración.

IMPORTANTE: El cuestionario tiene carácter reservado y es anónimo.

SOLICITUD: Le agradeceré su amable atención para brindar su opinión a las siguientes **AFIRMACIONES:**

Marcar lo que corresponda:

Estudiante ☐

Docente ☐

Administrativo ☐

Marcar según corresponda si es Estudiante:

E.P. Ing. Química ☐

E.P. Ing. Agroindustrial ☐

E.P. Química ☐

CULTURA ORGANIZACIONAL

Nr o.	ASPECTOS A CONSIDERAR								
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (Filosofía Institucional)								
1	¿Usted percibe que la visión de la Facultad es clara y entendible?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo

2	¿Usted considera que en nuestra Facultad se realizan las actividades que le competen para nuestro crecimiento? (mejoras académicas y administrativas; apoyo al estudiantado)							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
3	¿Usted percibe que los valores establecidos son aplicados en nuestra Facultad? (Democracia, Búsqueda de la Verdad, Honestidad, Responsabilidad)							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
POLÍTICAS, NORMAS Y REGLAMENTOS								
4	¿Usted percibe que las normas y reglamentos se difunden adecuadamente, para orientar el desempeño de sus funciones y responsabilidades?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	¿Usted considera que existe el mecanismo que permita conocer sobre el cumplimiento de normas y reglamentos?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
PERCEPCIÓN SOBRE EL LIDERAZGO								
6	¿Usted percibe un trato imparcial y justo de los directivos?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
7	¿Usted percibe que los docentes directivos (líderes) son ejemplo a imitar?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
COMUNICACIÓN								
8	¿Usted percibe adecuada comunicación en cuanto a claridad y coherencia?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
9	¿Usted percibe que las autoridades atienden y respetan sus opiniones como integrante de la comunidad sanmarquina?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
10	¿Usted percibe que se cuenta con un sistema de comunicación formal (se transmite mediante documentos)?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
RELACIONES INTERPERSONALES								
11	¿Usted percibe que le dan la oportunidad de participación en el proceso de toma de decisiones?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo
12	¿Usted considera que existen mecanismos que orienten la participación en los encuentros formales o informales, como por ejemplo en ceremonias con protocolos de tipo académicos o en actividades vinculadas al bienestar universitario?							
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo	Muy en desacuerdo

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE COMPETITIVIDAD

CALIDAD ACADÈMICA									
1	¿Percibe usted que las condiciones actuales (antes de la pandemia) contribuyen a mejorar la calidad académica de las carreras profesionales?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
2	¿Percibe usted que se adoptan acciones para modernizar el currículo, orientado a una formación integral de los estudiantes, en el desarrollo de sus competencias y atender las exigencias en el saber del conocimiento científico?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
3	¿Percibe usted que los docentes se esfuerzan en potenciar las capacidades de los estudiantes en el saber y en el fortalecimiento de sus habilidades?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
4	¿Percibe usted que se adoptan acciones para fortalecer la investigación formativa de los estudiantes en busca de vincular el saber y su aplicación frente a la realidad?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
PRODUCCIÓN CIENTÍFICA									
5	¿Percibe usted que las normas y disposiciones del más alto nivel favorecen las condiciones para diseñar y ejecutar proyectos de investigación entre docentes con participación de estudiantes?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
6	¿Percibe usted que las condiciones actuales favorecen las publicaciones en revistas que son uno de los principales canales de comunicación y difusión de los resultados de las investigaciones?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
7	¿Percibe usted que se cuenta con las disposiciones normativas y de gestión en el esfuerzo de producción de invención, que puedan ser registrados como propiedad industrial ante INDECOPI?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
INTERNACIONALIZACIÓN									
8	¿Considera usted que las condiciones actuales favorecen la movilidad estudiantil hacia otras universidades del exterior para conocer otras realidades y experiencias, fortaleciendo su formación profesional?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo
9	¿Percibe usted que existen los mecanismos de gestión que favorecen la dinámica de la movilidad docente para realizar visitas académicas en otras universidades, para el intercambio de experiencias, como alternativa para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa?								
	Muy de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		Desacuerdo		Muy en desacuerdo

Anexo E. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL “RHEMA”/ECOTEC

Llanos (2018), en su obra Modelo de CO para el desarrollo de la calidad en IES, que la denomina “**Rhema**”, realizó una amplia revisión de la literatura vinculante, que le permite adoptar una posición crítica, para sustentar su propuesta. Llanos (2018, p. 31) mencionó que en la literatura se aprecia la relación directa entre CO y calidad; señalando que las organizaciones de éxito atribuyen parte del mismo a la cultura y existe un creciente interés en relacionar estas variables en IES.

Llanos (2018, p. 20) señaló que no comparte las categorías establecidas por Hofstede (2002) y Cameron & Quinn (1999), pues considera que la cultura de cada organización tiene características propias que la identifican y diferencian de otras, aun cuando puedan coincidentemente tener características de una u otra de las categorías mencionadas por dichos autores. Asimismo, Llanos (2018, pp. 21-22) añadió también que las categorías que anota Robbins y Judge (2003) resultan amplias para el estudio de la cultura. Sin embargo, Llanos (2018, p. 25) reconoce que su postura teórica se sustenta principalmente en los aportes teóricos de dichos investigadores para la delimitación de algunas variables de cultura y la importancia del liderazgo como parte de la cultura.

También Llanos (2018, p. 25) resaltó que si bien, en la literatura se aborda las variables de la cultura como percepciones, significados, creencias, expectativas; señaló que la mayoría de definiciones y características son *subjetivas e imprecisas*, para valorar la cultura, por lo que postula relacionar estas características con aspectos que se puedan evidenciar y sean objetivos. Más adelante, cuando en su propuesta, introduce que cada variable debería contener lo que denomina indicadores de impacto.

El problema tal y como lo abordó la autora es interesante, resalta que para que tenga posibilidades reales de aplicación práctica, se debe introducir los citados indicadores.

De la revisión realizada por Llanos (2018, pp. 40-41), refirió que, de la literatura consultada, seleccionó 14 variables vinculadas con las IES; además encontró 7 modelos que vinculan la cultura organizacional con la calidad, tres corresponden al ámbito empresarial y cuatro modelos al ámbito de IES; sin embargo, de estas últimas indica que tres corresponden a modelos de evaluación de la cultura, resaltando que la mayoría de ellos no tienen una representación gráfica.

De otra parte, Llanos et al. (2018, pp. 9-10) opinan que autores como Schein (1986-2010), Hofstede (1991-2002) y Robbins y Judge (2017), son los que han enfatizado con amplitud el concepto de CO; revelando que han sintetizado aportes de factores o dimensiones más comunes en 18 autores que los autores refieren y que se visibiliza en la Tabla 1A, tomando como base para delimitar seis dimensiones que forman parte de la CO.

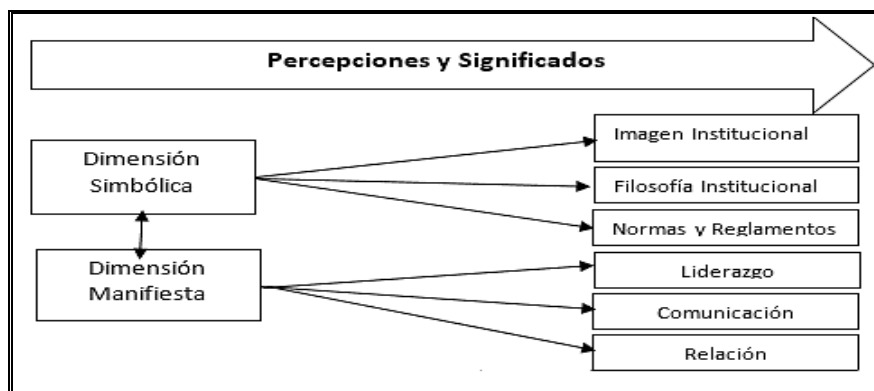
Llanos (2018, pp. 26-30) asumió las referidas seis variables a partir de los aportes planteados en la literatura consultada, dos de las cuales (Visión, Misión y Valores) las integra en filosofía institucional; luego imagen corporativa; liderazgo; comunicación; normas y reglamentos; y, relaciones. Los aspectos relacionados a lo simbólico, las percepciones y creencias, forman parte o están implícitas en las otras variables; resaltó que su postura teórica es el resultado de su investigación al recopilar y analizar 17 instrumentos usados en diferentes investigaciones, que le permite identificar variables comunes: liderazgo, incentivos, grupos, normas y valores; basó

su crítica en que estos instrumentos no abordan en su conjunto las 6 variables que propone en su modelo.

Llanos (2018) para definir las variables de la cultura delimitó dos dimensiones: la manifiesta y la simbólica, de las cuales se desagregan las seis variables, tal como se describe líneas abajo. En la siguiente Figura 1A se ilustra las dimensiones con sus variables.

Figura 1A

Modelo conceptual de cultura organizacional de Llanos



Fuente: Llanos (2018, p. 30)

Dimensión simbólica: Características que no se visualizan de primer momento, están del lado de lo simbólico y lo imaginario. Son pensamientos y sentimientos que experimentan los miembros de la organización, muchas veces no expresados abiertamente, encontrando formas explícitas o implícitas de manifestarse, pero que encierran un mensaje, un sentido compartido. Las variables de esta dimensión son:

1. Imagen corporativa, compuesta de símbolos percibidos en la relación con el entorno (forma de vestir; distribución de espacios, mobiliario; cuadros; frases; logotipos; carteleros); las historias; (origen; experiencias; anécdotas).

2. La Filosofía Institucional compuesta de Visión; Misión y valores, declarados por toda organización. Los símbolos relacionales son los valores manifestados en el lenguaje informal (bromas; palabras claves; rumores; especulaciones; siglas; sobre- nombres), la práctica de valores universales (verdad; rectitud; solidaridad; pacificador) y los valores demandados por los directivos (puntualidad-retrasos; responsabilidad-negligencia; iniciativa-conformismo; lealtades lealtad; compromiso institucional-interés personal).

Los valores deben estar en correspondencia con principios de calidad. Llanos (2018) consideró que: “Para evitar que la misión y visión sean solamente declaraciones poéticas y subjetivas, se la debe desglosar en sus partes y establecer Indicadores de impacto [...] Adicionalmente debe definir los valores institucionales y la manera en que la institución los difunde, y lograr que sean parte de la cultura interna”.[...] “Adicionalmente, se debe observar la manera en que la IES, monitorea que se está cumpliendo con la misión y alcanzando la visión (indicadores de impacto).

3. Las normas y reglamentos (también las políticas) proporcionan los lineamientos sobre la forma de hacer las cosas y los límites o condiciones al establecer las relaciones interpersonales y el cumplimiento de responsabilidades a todo nivel.

Dimensión manifiesta: Las características de esta dimensión son observadas y escuchadas (percibidas), visibles en el diario vivir hacia el interior y exterior de la organización. Las variables de esta dimensión son:

4. Liderazgo. - Referido no solo a fundadores y directivos, sino también aquellos miembros que indistintamente de la posición que ocupan son referentes para

otros, ya sea por su carisma, compañerismo, desempeño o ejemplo a imitar. Para esta variable, Llanos (2018) adoptó los cinco ámbitos planteados por Schein (1987) sobre liderazgo, referido a las percepciones; creencias y sentimientos que tienen los líderes respecto al grupo de personas a su cargo.

5. Comunicación: Caracterizada por la dinámica de las relaciones: la forma de comunicarse; procedimientos; sistemas de información; claridad en la comunicación; coherencia entre lo comunicado y ejecutado e importancia de la información transmitida (relevante, de interés y utilidad para los miembros de la organización).

6. Las relaciones interpersonales, son fundamentales en toda organización, se dan a partir de encuentros (formales o informales); ceremonias formalidad o no; protocolos; nivel de participación e involucramiento de los miembros de los grupos que conforman la organización. En el caso de instituciones de educación superior, es importante que existan espacios para la recreación e integración de todos los miembros de la comunidad universitaria, especialmente estudiantes.

Anexo F. PLANIFICACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

DIMENSIÓN IMAGEN INSTITUCIONAL COMPONENTE DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Dimensión Imagen Institucional

Conjunto de símbolos percibidos en relación con el exterior.

2. Objetivo

Realizar una investigación exploratoria aproximativa, sobre los componentes de la dimensión imagen institucional, que corresponde a los Artefactos según la teoría de Schein (2004).

3. Finalidad del estudio

Obtener deducciones sobre las características de la dimensión imagen institucional del constructo cultura organizacional (en adelante: CO) a partir de la información proporcionada, para valorar la percepción que tienen los diferentes miembros de la comunidad de la FQIQ, para comprender e interpretar el significado de los artefactos e ir rastreando en forma progresiva los elementos más tácitos y subyacentes del sistema cultural y de significado de la organización, que guían el comportamiento de las personas en la organización.

4. Técnica e instrumento a utilizar

La Técnica es la entrevista y el Instrumento es la Guía de Entrevista.

Entrevista semiestructurada.

5. Lugar

Entrevista no presencial vía enlace meet; sin apreciar los ambientes de la Facultad de Química e Ingeniería Química (FQIQ).

6. Plazo de ejecución

En el término de cinco días útiles seguido, entre el 7 al 11 de junio del 2021.

7. Material a utilizar

- Guía de Entrevista y Check list
- Formato de preguntas
- Cuaderno de notas
- Cámara de video (No se hizo uso, debido a limitaciones para el ingreso a las instalaciones de la FQIQ).

8. Validez del Instrumento

El instrumento utilizado fue validado por juicio de tres expertos, con doctorado en Administración y afines.

9. Marco Teórico

Con el propósito de establecer los alcances del trabajo de investigación, se trató de precisar los conceptos vinculantes al mismo, por lo que se retoma los tópicos pertinentes.

Como se mencionó líneas arriba, la CO tiene como eje de inicio el modelo de Schein (2004) que puntualizó sus tres niveles que son:

El nivel 1: artefactos y creaciones, son las producciones, se considera al lugar donde se realizan las actividades de manera física y social. Se tiene en cuenta el espacio físico, la capacidad de trabajar en grupo con la tecnología, su forma de hablar y escribir y la conducta que tengan sus integrantes.

En el primer nivel es visible y tangible: los artefactos y comportamiento; verbalmente identificables en las organizaciones (arquitectura, mobiliarios y su distribución, códigos de vestimenta, símbolos, logos (distintivo compuesto por letras e imágenes y color, asociado con aquello que representa), entre otros). **Es lo**

primero que uno ve, oye y siente la primera vez que una persona se integra a un nuevo grupo.

El nivel 2: los valores, está estrechamente relacionado con la forma como interactúan entre sí, controlan el poder y son reconocidos cuando son capaces de reducir la ansiedad y la incertidumbre.

El segundo nivel dado por los valores expuestos y creencias son las reglas de comportamiento de la organización. Es cómo las personas se ven a sí mismos y como quieren ser vistos.

Esto se expresa en principios sociales, filosofías, estándares, metas y objetivos intrínsecos. Contribuyen a predecir la conducta observada en el nivel artefacto. Si no están basados en aprendizajes previos podrán reflejar “pautas” que predecirán cómo actuarán las personas en variadas situaciones, pero que podrán ser diferentes a lo que en realidad hagan en tales contextos. Es posible que se reflejen áreas de conducta sin explicar, dejando la sensación de que sólo se comprende parte de la cultura. Gran parte de los valores expuestos están conformados por declaraciones de “cómo somos”, o bien de “cómo deseamos ser vistos por terceros” (que se encuentra en el Estatuto, Plan Estratégico Institucional, etc.).

La personalidad de los fundadores y su legado, explica la CO. Una forma de manifestación de cultura está dada por el lenguaje y por los puntos de vista. Los valores de la organización crean una imagen de la misma. ¿Podrían dos organizaciones que supuestamente tienen declarados los mismos valores, actuar de forma completamente diferente y reflejar estilos de trabajo también diferentes? La realidad es así, porque los valores definen a las personas, es como verdaderamente somos, y eso se aprecia a la vista. Los especialistas sugieren que si se desea identificar los valores de una organización lo que debe hacer es “observar” más que

preguntar o mirar sus declaraciones de principios, aun cuando las declaraciones son importantes. Tal situación se explica porque en realidad sus valores son diferentes, una cosa es lo declarado, y otra es lo que realmente son sus verdaderos valores.

El nivel 3: las presunciones subyacentes básicas, saben cómo dar soluciones a los problemas que surjan con frecuencia y queda como precedente para las situaciones que se presenten.

El tercer nivel son los supuestos básicos o valores subyacentes que son compartidos por las personas de la organización. Está expresado habitualmente por comportamientos que usualmente son inconscientes pero que constituyen la esencia de la cultura, como lo destaca Schein (2004).

Las organizaciones difieren en sus supuestos básicos, como, por ejemplo, el valor que le dan a las relaciones de autoridad; algunas organizaciones valorizan las distancias entre los jefes y subordinados y otras no (el tuteo entre jefe y subordinado, un trato más formal o informal). En el manejo del tiempo: llegar al trabajo temprano e irse tarde puede tener distintos significados en diferentes medios, en algunos es sinónimo de compromiso en otros de ineficiencia. Los hábitos derivados de la profesión: este es otro camino para entender la cultura; analizar la personalidad de sus miembros, puesto que lo que uno aprende está determinado por el grado en cómo se procesan los pensamientos y como se percibe el mundo.

Los supuestos dependen mucho del tipo de ocupación profesional; un ingeniero haciendo trabajo de ingeniero, las posibilidades que tiene respecto a ver la naturaleza de los problemas están relacionada con su experiencia de trabajo y será diferente a otros que trabajan que registran otras profesiones y trabajan en tales

profesiones. Tener en cuenta que cuando trabaja realizando una actividad de forma repetitiva, la rutina incorpora un hábito” que pasa a ser algo natural; como se apreciaba después del aprendizaje se convirtió en mecánico. Resaltar respecto a lo que se dice y después a lo que se hace.

En este punto queda claro que, si se desea entender la cultura de una organización, la clave es observar sistemáticamente y detenidamente, labor que ayudará a entender los supuestos básicos. Schein (2004) *considera “que no hay una cultura correcta y otra incorrecta, buena o mala; excepto en relación con lo que la organización está tratando de hacer”*. Vale decir, que sería inapropiado señalar que la cultura de una organización, por ejemplo, en la actividad vitivinícola “es mejor que la cultura de otra organización en la misma actividad”; pero tal vez si se puede referir que la cultura de tal organización es inadecuada o no efectiva para lo que la organización pretende.

Comprensión desde otra perspectiva

Vinculado con lo anterior, y en un esfuerzo por complementar los alcances de dicha conceptualización, Aguirre (2004, p 182), (como se citó en Vásquez, 2009, pp. 39-43), lo asocia de esta manera: el nivel fundante: etnohistoria y creencias, nivel organizador: valores y comunicación, y nivel exterior: productos.

Como lo establecen Aguirre (2004) y Vásquez (2009), se tiene lo siguiente:

El primer nivel es el nivel observable vinculado a los productos de la cultura, incluye elementos como: los rituales, sanciones, normas, el lenguaje, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, entre otros. Los productos están referidos a objetos, cosas o artefactos (materiales o pueden referirse

a gestiones, interacciones sociales, servicios formales; los productos materiales y formales están referidos a elementos culturales de la organización por cuanto están expuestos a la publicidad, que es una forma de comunicación, se adentra a los simbólico y **habla el inconsciente**; demuestra que un producto es y tiene un significado profundo que va más allá de su mera apariencia. Tiene que ver con el arte, la tecnología.

El segundo nivel es el apreciativo y valorativo, que permite justificar, manifestarse interpretar los productos mencionados en el nivel observable.; incluye: valores, filosofía, expectativas, actitudes, predisposiciones, conocimiento, perspectiva, prioridades, significados.

El tercer nivel es el fundante, que incluye los supuestos y creencias básicas, es el nivel más oculto y profundo que comparten los miembros de una organización, que operan inconscientemente y definen la visión que la organización tienen de sí misma y de su entorno.

Schein (2004) refirió que la CO puede ser estudiada en los tres niveles. Sin embargo, destaca que, si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad otorgar a los valores adoptados y declarados. Entonces, **si la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes**, una vez que se comprende el mismo, facilita la comprensión de los otros niveles que son más superficiales y tratar adecuadamente con ellos.

Desde otro ángulo, como lo refiere Pedraja- Rojas et al. (2018), para Skoll (2014) la cultura puede ser definida como la integración del conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, los hábitos y capacidades

cultivados y reconocidos por la sociedad. De igual modo, se ha reconocido que la cultura consiste en modelos o patrones, explícitos e implícitos, de lo que constituye un comportamiento deseable, adquirido y transmitido mediante símbolos y basado en valores (Arcos, 2009). Más específicamente, se ha indicado que la cultura es el conjunto de significados y de valores que dan forma a una manera común de entender la vida y que, por lo tanto, modelan el comportamiento social (Healy2002).

Como lo siguen revelando Pedraja- Rejas et al. (2018), la cultura se configura a partir de valores, creencias, significados y símbolos que dan cuenta de la forma de entender la vida e interactuar en la sociedad. La cultura está determinada por las expresiones y manifestaciones aceptadas socialmente en el pasado, pero esto no implica que la cultura no sea dinámica y evolucione permanentemente. Las culturas poseen un conjunto de elementos consustanciales a las mismas, entre los que destacan: las ideas o fundamentos de la sociedad, entre los que se deben relevar los valores, las creencias y los conocimientos (Ertmer y Ottenbreit-Leftwich, 2010); las instituciones, que son precisamente la expresión de la institucionalización de las pautas o patrones de comportamiento deseable, que considera las leyes o las normas conjuntamente con los ritos, los rituales y las manifestaciones culturales (Schultz, 2012); las técnicas, que son la operacionalización de los procedimientos debidamente estandarizados que rigen el funcionamiento de la cultura; los símbolos que se refieren a los códigos compartidos de significado y los materiales, que son los objetos físicos de la cultura, los cuales –a su vez– poseen un valor simbólico intrínseco (Healy, 2002).

Como señalaron Pedraja- Rejas et al. (2018) estas ideas o fundamentos son institucionalizados fijando un conjunto de leyes o normas que garantizan un comportamiento socialmente adecuado o correcto. Una serie de evidencias muestra

la necesidad de entender que las organizaciones tienen diferencias internas que pueden explicar la existencia de diferentes niveles de eficacia. Entre ellas, la cultura puede asumir un papel protagónico cuando se considera que las empresas orientales, por ejemplo, dominaron rápidamente el mercado de los automóviles basados en una cultura orientada a la eficiencia; es decir, a lograr cero defectos y hacer bien las cosas al primer intento. Ello derivó en vehículos económicos y cada vez con una mejor relación calidad/precio, y a la valoración de los recursos y las capacidades como fuente esencial de ventajas competitivas, entre las cuales están los recursos intangibles tales como la identidad, las rutinas organizativas y el know how. En concreto, la cultura organizacional puede ser un determinante estructural no solo de la eficiencia, sino de la eficacia de las organizaciones. Por consiguiente, la cultura organizativa puede ser distinta de una entidad a otra y esa diferencia puede explicar diversos niveles de eficiencia y eficacia (Zheng et al., 2010).

Siguiendo con Pedraja- Rejas et al. (2018), efectivamente, si la cultura define valores, creencias, y formas de actuar, entonces es claro que los resultados de una organización pueden verse impactados por el tipo de cultura que domine en la organización (Uzkurt et al., 2013); asimismo la Figura 2A sintetiza las ideas anteriores. Las decisiones, el poder y compromiso de los miembros de una organización configuran la cultura organizativa y la misma tiene un impacto sobre los resultados (Ogbonna y Harris, 2000; Xeniouku y Simosi, 2006; Jung y Takeuchi, 2010).

Figura 2A*Elementos básicos; cultura organizacional; Resultados*

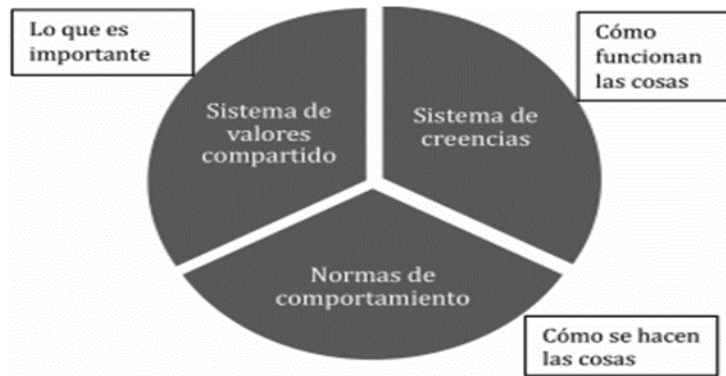
Fuente: Pedraja-Rejas et al. (2018, p. 731)

Pedraja-Rejas et al. (2018) invocando a otros especialistas en la literatura, destacaron que la cultura se manifiesta en las organizaciones en diferentes niveles y bajo diversas expresiones, entre las que destacan (Jehn y Mannix, 2001):

1. Normas compartidas, que se traducen en el quehacer cotidiano de los miembros de la organización en función del comportamiento considerado como deseable y correcto, y se expresan en formas de actuar definidas como ejemplares, ceremonias e historias que modelan la conducta al interior de la organización.
2. Valores compartidos, que son concepciones de lo que es valioso, importante y relevante dentro de la organización; los valores dan sentido de identidad a la organización.
3. Visión compartida, que es la mirada que tienen los miembros de la organización respecto del mundo; la visión compartida se expresa en la forma de percibir, pensar y enfrentar los problemas en el contexto organizacional. La figura 3A resume las ideas anteriores

Figura 3A

Expresiones de la cultura. Basado en Jehn y Mannix (2001).



Fuente: Adaptado por Pedraja-Rejas et al. (2018, p 731)

Como lo refirieron, la cultura se construye paulatinamente a través de las experiencias sociales que son la resultante de múltiples intentos tanto de éxito como de fracaso. De este modo, mediante un aprendizaje social que se transmite de generación en generación se va conformando las creencias, los valores y el conocimiento.

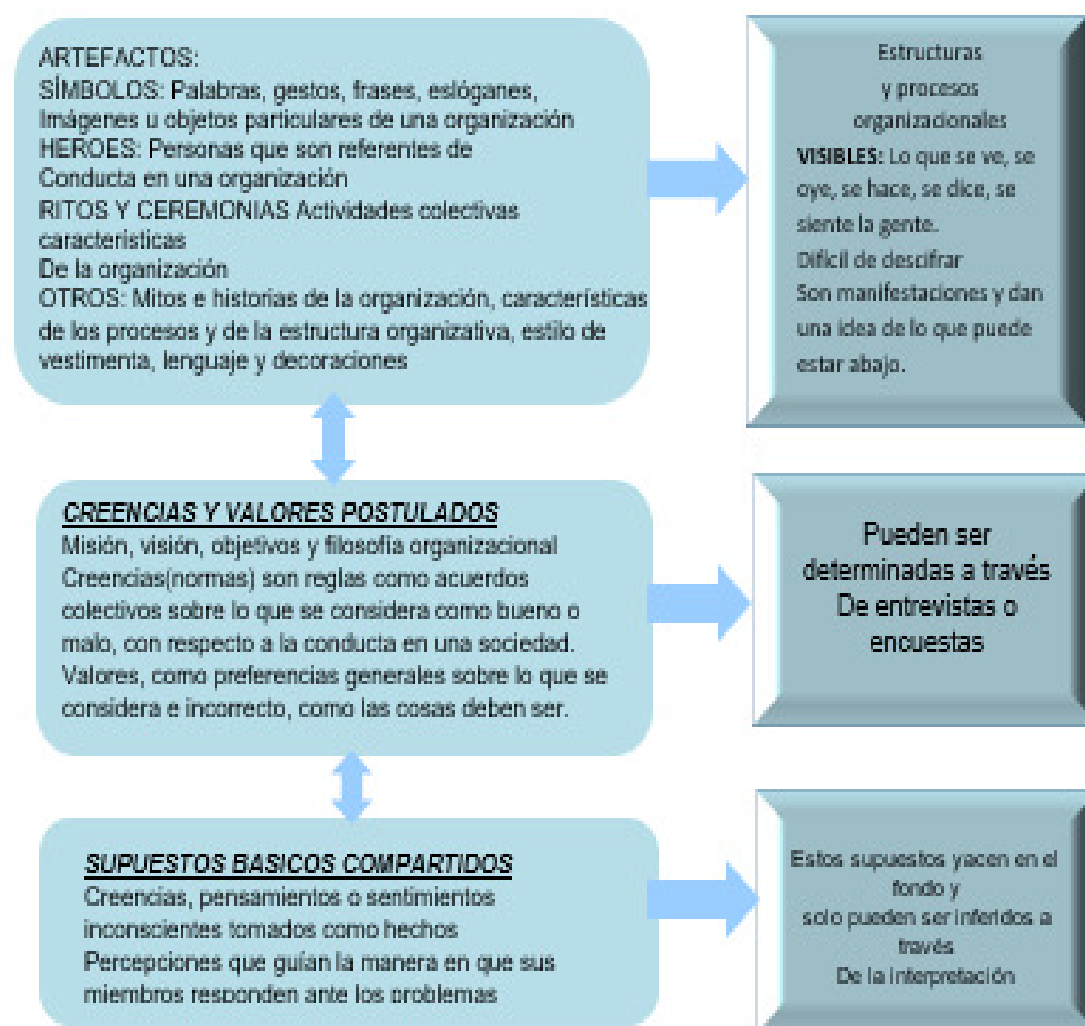
Reflexiones finales

Como una reflexión final en este numeral, de acuerdo a la teoría descrita, es importante destacar que la creación de una cultura empieza en el nivel profundo, pudiendo ser este el nivel 3; y el nivel 1 es una manifestación de los restantes niveles, y es lo que ven las personas; de allí su importancia, pero si bien son visibles, con frecuencia no son descifrables, difíciles de medir directamente; de allí la importancia de realizar una exploración de algunos componentes visibles en este nivel. En función de la teoría descrita, también es conveniente señalar que los

niveles explicados no operan independientemente, hay una dinámica que los relacionan, no son estáticos y forman actividades y rasgos básicos de la cultura organizacional; esto a la vez realiza una integración interna en la consolidación de sus procesos de transformación, lo que permitirá un funcionamiento en el sistema social.

Como se visualiza en la Figura 4A:

- en el nivel 1 son: **estructuras y procesos organizacionales *VISIBLES*: lo que se ve, se oye, se hace, se dice, se siente la gente, difícil a descifrar, son manifestaciones y dan una idea de lo que puede estar abajo**. En este sentido se ha proyectado observar los elementos que se establecen más adelante. En este trabajo se usa la técnica de **Observación**.
- en tanto en nivel 2: pueden ser determinados a través de entrevista y encuestas; y
- el nivel 3: estos supuestos yacen en el fondo y sólo pueden ser inferidos a través de la interpretación.

Figura 4A*Niveles de cultura y su abordaje para su estudio*

Fuente: Schein (2004, p. 26)

10. Alcances del presente estudio exploratorio

En este contexto, en esta investigación exploratoria aproximativa se estudia la percepción de trabajadores administrativos que, por el tiempo de estadía en sus funciones, muchas veces están más al tanto y compenetrados de variados hechos que los propios docentes. El diseño del estudio es fenomenológico, se trata de describir y comprender lo que las personas tienen en común según su experiencia con un mismo fenómeno, como es este caso, la esencia es entender la experiencia compartida (Hernández et al. 2014, p. 495). Se trabajó directamente con los involucrados y se recogieron sus declaraciones y vivencias, para entender sus interpretaciones sobre la dimensión imagen institucional.

Algunos son simples empleados (as) y otros jefes de unidades con dos o tres personas a su cargo, algunas son secretarías del decano, de vicedecano o directores de escuela profesional; otras ostentan jefaturas de unidades académicas o administrativas.

Están al tanto del movimiento de materiales y del mobiliario y conocen la infraestructura de la FQIQ, y apoyan a los directivos docentes en todas las sesiones y ceremonias que se llevan a cabo. Por tanto, de alguna manera tienen una percepción de la relación entre cultura y el desempeño colectivo de su propia unidad.

Dada la aproximación de tipo exploratoria, en esta investigación se trabaja en pequeña escala para identificar mediante datos empíricos aspectos fundamentales que den una visión general, de las percepciones de los trabajadores administrativos que realizan variadas actividades y funciones respecto de las principales funciones de la cultura académica, las manifestaciones o expresiones de la cultura.

Dicho análisis de tipo exploratorio es pertinente y necesario toda vez que la temática no ha sido suficientemente abordada para el caso de países emergentes como Perú y, por lo tanto, las variables exploradas no han sido indagadas en profundidad en un marco de sus interrelaciones, e incluso las medidas pueden requerir una validación empírica para demostrar su fiabilidad para estas relaciones específicas (Rodríguez Ponce, 2017). La cuestión es que el campo de estudio de la educación superior está en plena fase de construcción, ya que la existencia de paradigmas dominantes es escasa.

De este modo existe una alta sensibilidad de los resultados a las acciones de mejora, lo que implica que pequeños hallazgos pueden generar impactos significativos en los resultados. Un estudio exploratorio es válido ya que “la generalización teórica no requiere de grandes muestras aleatorias, sino de condiciones que permitan establecer hallazgos y relaciones plausibles a partir de una evidencia acotada pero suficientemente significativa para construir propuestas que puedan ser validadas” (Rodríguez Ponce, 2017, p. 77).

11. Población y muestra

De una población de 22 trabajadores administrativos, se escogió por criterio intencionado del investigador a 9 administrativos, que al buen criterio son los más instruidos para cubrir estas entrevistas. Se descartó de la población en la muestra a los docentes.

12. Check y lista de la investigación

CHICK LIST DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA POR OBSERVACIÓN INDIRECTA A TRAVÉS DE ENTREVISTA EXPLICATIVA SOBRE LOS ARTEFACTOS

DIMENSIÓN: IMAGEN INSTITUCIONAL			
ÍTEM		CARACTERÍSTICAS A OBSERVAR	FUENTE DE INFORMACIÓN
SIGNOS	IMAGEN (comportamientos culturales con el exterior)	<ul style="list-style-type: none"> - colores de la bandera institucional - colores del pabellón - vestimenta (formal/informal): administrativos, docentes, directivos - lenguaje para comunicarse entre sí y con el exterior - tipo de relación tuteo, puertas abiertas, conversaciones en los pasillos, saludos, 	<ul style="list-style-type: none"> -La bandera de la UNMSM, la bandera de la FQIQ -Entrevistar y escuchar
	DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS (en edificaciones, jardines)	<ul style="list-style-type: none"> - distribución de EDIFICACIONES, instalaciones y dependencias: espacios amplios y abiertos/espacios cerrados/ - personalidad del edificio: luminoso, cálido, frío, característico, amorfo - visibilidad amplia o estrecha a través de divisiones, ventanas y puertas (divisiones de madera, material noble, vidrio) - congruencia entre oficinas centrales y periféricas - facilidad de circulación de personas por los pasillos 	Entrevistar sobre edificaciones y ambientes
	MOBILIARIO	<ul style="list-style-type: none"> - acondicionamiento y decoración: disposición, 	Entrevistar sobre ambientes con

		material, mobiliario, colores, decoración, objetos - antigüedad: tradicional, moderno, estado de conservación, si mantiene colores corporativos - diferenciación mobiliario: entre administrativos, docentes, directivos	mobiliario y escuchar
SÍMBOLOS	SÍMBOLOS	- logotipos: si alude el nombre de la UNMSM en la utilería (documentación escrita); hace alusión a lo ecológico - el slogan: si hace referencia a un lema motivante, o frases, (publicidad al exterior) (observar si la gente se detiene a verlo) - conversación sobre historias relativas a la UNMSM-FQIQ, directivos	Documentos informativos: videos de presentación de la FQIQ, folletos de presentación, publicidad de productos, periódico de la FQIQ Entrevistar y escuchar
RITOS	RITOS	- Fiestas conmemorativas, convenciones, reuniones del comité de la facultad - Publicidad de promoción, ascensos, recompensas, toma de responsabilidad, anuncio de cambios - Información al personal (contenido de vitrina de avisos: orden, desorden, tipo de noticias, sindicales, boletines oficiales, (observar si la gente se detiene a verlo) - Conversación sobre cómo transcurre un día de trabajo	

13. Metodología adecuada a una universidad

La elaboración de la entrevista ha seguido el siguiente procedimiento, señalado por Pujol-Cols y Foutel (2018):

-Fase previa: **Se seleccionó 9 personas para las entrevistas.** Se les explicó en qué consistía la investigación, dejando constancia que era importante contar con su percepción sobre la imagen institucional a través del abordaje de los artefactos, haciendo resaltar que la entrevista tiene carácter anónimo.

La elección de los informantes claves se efectuó de forma intencionada, no al azar, bajo ciertos criterios: se seleccionó aquellas personas que mejor conocen los ambientes de la FQIQ y puedan responder a los objetivos del estudio, y ayuden a conocer, e interpretar la percepción de los artefactos.

En el caso de la universidad, Pujol-Cols y Foutel (2018, pp. 71-72) consideran que los artefactos observables son: la dimensión, el color, la distribución de los muebles, sectores de señalización, las reglas establecidas (en las resoluciones rectorales y Estatuto en cumplimiento de las actividades académicas), los procedimientos (solicitud de una licencia para docentes y administrativos, solicitud de reactuación de matrícula para los estudiantes), mecanismos formales (participación en toma de decisiones), los mitos (relatos de debates suscitados entre actores claves en la creación de una carrera o para decidir la renovación de un plan de estudio, o para decidir una construcción importante) o los rituales (acto de inicio o cierre de un ciclo de estudios, ceremonias de graduación, conmemoración de la institución, ceremonia de reconocimiento a docentes por sus logros).

-Fase inicial: las preguntas fueron generales y abiertas; se comenzó con preguntas que se refieren a su opinión sobre los artefactos ubicados en los ambientes de la FQIQ, comenzando de lo general a lo particular; haciendo resúmenes orales para una mejor comprensión de la entrevista.

En el Cuadro 1 se consigna la Ficha de preguntas.

-Fase final: en este espacio el propósito fue realizar una recapitulación y confirmar datos.

14. Formato del Instrumento de preguntas a los entrevistados en una universidad

TESIS: Cultura organizacional y competitividad en la Facultad de Química e Ingeniería Química en la UNMSM, Perú, 2020.

AMBIENTE: Facultad de Química e Ingeniería Química

FORMATO: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA (REMOTO)

OBJETIVO:

- a. Conocer la percepción de la dimensión Imagen Institucional a través de los principales componentes que forma parte de los artefactos (instalaciones, espacios, mobiliario, slogans, himno, ceremonias, comportamientos del personal) en una organización universitaria, que componen la parte visible y tangible de la cultura organizacional.
- b. Conocer el nivel de manifestaciones para tratar apreciar y entender la cultura
- c. Conocer el grado de compromiso de los empleados en interacción con los artefactos

ALCANCE: La entrevista es directa del investigador con el personal. Los resultados son muy reservados.

CUADRO 1

EDAD: SEXO: NIVEL DE ESTUDIOS: AÑOS DE TRABAJO EN LA FQIQ..... CARGO: RESPONSABILIDAD O FUNCIÓN QUE CUMPLE..... OTROS MOTIVOS:
1. ¿Cómo percibe la imagen de la FQIQ (la percepción de personas del exterior sobre lo que hace la FQIQ)? ALTA MEDIA BAJA Apreciaciones generales 2. ¿Cómo aprecias los colores de la bandera de la UNMSM y FQIQ? MUY ADECUADA ADECUADA POCO ADECUADA 3. ¿La vestimenta del personal administrativo es formal o informal? FORMAL INFORMAL 4. ¿Cómo es la relación de comunicación entre sí y con el exterior? TUTEO ENTRE ADMINISTRATIVOS

**FORMAL ENTRE JEFES Y ADMINISTRATIVOS
TUTEO CON GENTE DEL EXTERIOR
FORMAL CON GENTE DEL EXTERIOR**

5. **¿Cómo percibe la distribución de espacios en los ambientes de oficinas?**

BUENA REGULAR DEFICIENTE
Apreciaciones generales

6. **¿Hay facilidad de circulación entre los ambientes?**

MUY BUENA BUENA RESTRINGIDO

7. **¿Cómo percibe la iluminación de los ambientes?**

LUMINOSO POCO LUMINOSO FRÍO

8. **¿Cómo percibe la presentación y modelos del mobiliario?**

MODERNOS TRADICIONALES MUY ANTIGUOS

Apreciaciones generales:

9. **¿Cómo percibe la existencia y apreciación del personal de slogans y logos?**

MUY APRECIADOS APRECIADO INDIFERENCIA

Apreciaciones generales:

10. **¿Cómo percibe la exhibición de avisos sobre reglamentos, directivas?**

BIEN DIFUNDIDO ALGO DIFUNDIDO POCO DIFUNDIDO

Apreciaciones generales:

11. **¿Cómo percibe la aceptación del himno de la UNMSM?**

TODOS LA CONOCEN Y LA CANTAN

POCOS LA CONOCEN Y LA CANTAN

MUY POCOS LA CONOCEN Y LA CANTAN

Apreciaciones generales:

12. **¿Cómo percibe las ceremonias sobre celebración de graduación de estudiantes de una promoción?**

SON MUY EMOTIVAS SON EMOTIVAS POCO EMOTIVAS

Apreciaciones generales:

13. ¿Cómo percibe el comportamiento de sus compañeros?

MUCHO COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN

HAY CIERTO COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN

POCO COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN

Apreciaciones generales:

14. ¿Cómo percibe las instalaciones de la FQIQ?

MUY SATISFACTORIAS SATISFACTORIA

POCO SATISFACTORIA

Apreciaciones generales:

15. ¿Cómo percibe la información de las normas, directivas y reglamentos al personal?

HAY ORDEN POCO ORDEN

16. ¿Usted se siente identificada con las labores que realiza en la FQIQ?

MUY ALTA

MEDIA

BAJA

Apreciaciones generales:

Anexo G. Gestión Asesoría de Tesis



"Acto del Decano de la Post. 20 años de Independencia"

Lima, 03 de febrero del 2021

OFICIO N° 292-2021-OGGE-EUPG-UNIV

Señor Magister
JOSÉ ÁNGEL PORLLES LOARTE
Graduado del Doctorado en Administración
Presente.

Asunto: ASESOR DE TESIS
Referencia: Solicitud de Tesis 19/01/2021

De mi especial consideración:

Me dirijo a usted con un cordial saludo y en atención al documento de la referencia, manifestando que de conformidad al artículo 69° del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Federico Villarreal - Resolución R. N° 2000-2018-CJ y UNFV, se está procediendo a la designación de asesor para el desarrollo de la tesis titulada: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD EN FACULTADES DE QUÍMICA E INGENIERÍA, CASO EN LA UNIVISM, 2020"; el mismo que será asesorado por la docente DRA. ADALBERTA EDELINA COAYLA COAYLA, según se solicita de fecha 19.01.2021.

Por otro particular, hago presente la oportunidad para reiterarle los buenos deseos de mi consideración y estima personal.

Atentamente,



Dr. Raúl Ernesto Porras Lavalle
Jefe
Oficina de Grados y Gestión del Egresado

N.T.: 710994 - 2019

REP/1, Cabel M.

Prologación Carrera 1614 - Lima

Teléfono: 744-0486 IP 9005 y 9026



"Acto del Decano de la Post. 20 años de Independencia"

Lima, 03 de febrero del 2021

OFICIO N° 291-2021-OGGE-EUPG-UNIV

Señora Doctora
ADALBERTA EDELINA COAYLA COAYLA
Presente.

Asunto: DESIGNACIÓN DE ASESOR DE TESIS

Me dirijo a usted con un cordial saludo y al mismo tiempo manifestando que de conformidad al artículo 69° del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Federico Villarreal - Resolución R. N° 2000-2018-CJ y UNFV, he sido designado asesor para el desarrollo de la tesis titulada: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMPETITIVIDAD EN FACULTADES DE QUÍMICA E INGENIERÍA, CASO EN LA UNIVISM, 2020"; presento por el Magister JOSÉ ÁNGEL PORLLES LOARTE, graduado del Doctorado en Administración.

El plan de tesis fue revisado y aprobado por los docentes Dr. Mario Sabino Rodolfo Valdivia Aragón y el Dr. Alfonso Yanil Gutiérrez.

Dado que la tesis es un trabajo de investigación original y necesaria, orientada a dar respuestas de solución a problemas nacionales, se solicita la actualización de su base de datos al año 2021, e informas en aplicación del art. 69° inciso f, del citado Reglamento.

El plazo máximo para terminar el asesoramiento de la tesis es de 90 (90) días, teniendo en consideración la fecha del presente. En caso de que requiera mayor tiempo, el graduado podrá solicitar antes de su vencimiento ampliar dicho plazo hasta por un año adicional.

Es responsable de emitir el informe final antes de que termine el año o días si se solicita la ampliación, de acuerdo al Formato N° 2 "Ficha de Asesoría de Tesis". Si aún en estos plazos, no culminara la tesis, dará por concluido su trabajo consumiendo a toda Oficina para las acciones correspondientes.

La subscripción de la Tesis de Post Grado y los datos de investigación se adjunta para los fines correspondientes.

Atentamente,



Dr. Raúl Ernesto Porras Lavalle
Jefe
Oficina de Grados y Gestión del Egresado

Se anexa Formato N° 2 "Ficha de Asesoría de Tesis", aprobada por R.D. N° 300-2014-EUPG-UNIV.
N.T.: 710994 - 2019

REP/1, Cabel M.

Prologación Carrera 1614 - Lima

Teléfono: 744-0486 IP 9005 y 9026



Universidad Nacional
Federico Villarreal

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 27 de Agosto del 2021

Señor

Dr. Raúl Ernesto Porras Lavalle

Jefe de la Oficina de Grados y Gestión del Egresado, Escuela Universitaria de Post Grado UNFV.

Presente. -

ASUNTO: Informe de Aprobación Final, Asesoría de Tesis

De mi consideración:

Me dirijo a usted, en referencia al OFICIO N° 591-2021-OGGE-EUPG-UNFV, para informarle que habiéndose desarrollado las sesiones de asesoramiento virtual, revisiones y coordinaciones de los ajustes del manuscrito, se ha culminado el Informe final de la tesis titulada "CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD EN LA FACULTAD DE QUÍMICA E INGENIERÍA QUÍMICA DE LA UNMSM, PERÚ, 2020" (se ha retirado la palabra "CASO" y se ha agregado "PERÚ") presentado por el Magister JOSÉ ÁNGEL PORLLES LOARTE graduando del *Doctorado en Administración*, por lo que considero la Aprobación final de la tesis en calidad de asesora, dentro del plazo establecido.

Adjunto la ficha de Asesoría de tesis (formato N° 2) debidamente llenado.

Es todo cuanto tengo que informar al respecto.

Atentamente,

Dra. Adalberto Edelina Coayla Coayla

Asesora de Tesis

Código 96022-UNFV

N.T.: 110994 – 2019

