



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACION

SINERGIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SURUNTELS 2023

Línea de investigación:
Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración con
mención en Administración de Empresas

Autor

Salazar Quispe, Robert

Asesor

Carpio Hinojosa, Rafael Gino

ORCID: 0000-0002-0269-2720

Jurado

Ponce Veneros, Manuel Santos

Castañeda Sánchez, Magda Isabel

Zavala Sheen, Elmo Ramon

Lima - Perú

2025

RECONOCIMIENTO - NO COMERCIAL - SIN OBRA DERIVADA
(CC BY-NC-ND)



SINERGIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR-UNTELS 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

26%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

11%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	<1%
9	datospdf.com Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	americanae.aacid.es Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

SINERGIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN CULTURAL EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR-
UNTELS 2023.

Línea de Investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Administración con
mención en Administración de Empresas

Autor:

Salazar Quispe, Robert

Asesor:

Carpio Hinojosa, Rafael Gino

ORCID: 0000-0002-0269-2720

Jurado:

Ponce Veneros, Manuel Santos

Castañeda Sánchez, Magda Isabel

Zavala Sheen, Elmo Ramón

Lima – Perú

2025

ÍNDICE

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Descripción y formulación del problema.....	12
<i>1.1.1. Problema general.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.2. Problemas específicos.....</i>	<i>19</i>
1.2. Antecedentes.....	19
<i>1.2.1. Internacionales.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.2. Nacionales.....</i>	<i>24</i>
1.3. Objetivos.....	30
<i>1.3.1. Objetivo general.....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>31</i>
1.4. Justificación.....	31
<i>1.4.1. Justificación teórica.....</i>	<i>31</i>
<i>1.4.2. Justificación metodológica.....</i>	<i>32</i>
<i>1.4.3. Justificación práctico- social.....</i>	<i>32</i>
1.5. Hipótesis.....	33
<i>1.5.1. Hipótesis general.....</i>	<i>33</i>
<i>1.5.2. Hipótesis específicas.....</i>	<i>33</i>

II. MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. Bases teóricas.....	34
2.1.1. <i>Sinergia organizacional</i>	34
2.1.2. <i>Gestión cultural</i>	54
2.1.3. <i>Sinergia y cultura en las organizaciones educativas</i>	65
III. MÉTODO.....	75
3.1. Tipo de investigación.....	76
3.2. Ámbito personal y espacial.....	76
3.3. Variables.....	76
3.3.1. <i>Variable independiente: Sinergia organizacional</i>	76
3.3.2. <i>Variable dependiente: Gestión cultural</i>	77
3.3.3. <i>Operacionalización de las variables</i>	78
3.4. Población y muestra.....	80
3.4.1. <i>Población</i>	80
3.4.2. <i>Muestra</i>	81
3.5. Instrumentos.....	82
3.5.1. <i>Validez de los instrumentos de medición</i>	83
3.5.2. <i>Confiability de los instrumentos de medición</i>	84
3.6. Procedimientos.....	87
3.7. Análisis de datos.....	88
3.8. Consideraciones éticas.....	88

IV. RESULTADOS.....	90
4.1. Análisis cuantitativo estadístico.....	90
4.1.1. Resultados descriptivos.....	90
4.1.2. Prueba de normalidad.....	110
4.1.3. Contrastación de las hipótesis.....	111
4.2. Análisis cualitativo documental.....	115
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	127
VI. Conclusiones.....	131
VII. Recomendaciones.....	133
VIII. Referencias.....	135
IX. Anexos.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones del crecimiento holístico.....	66
Tabla 2. Análisis documental cualitativo de sinergia cultural institucional.....	68
Tabla 3. Aspectos clave del plan estratégico universitario.....	69
Tabla 4. Estructura del Reglamento de Responsabilidad Social Universitario.....	71
Tabla 5: Estructura de la Memoria Institucional Universitaria.....	73
Tabla 6: Matriz de operacionalización de la variable: Sinergia Organizacional.....	78
Tabla 7. Matriz de operacionalización de la variable: Gestión cultural.....	79
Tabla 8. Validez del instrumento mediante juicio de expertos.....	84
Tabla 9. Determinación del nivel de confiabilidad de los instrumentos.....	85
Tabla 10. Prueba de Alfa de Cronbach.....	85
Tabla 11. Detalle de confiabilidad para la totalidad de ítems del instrumento.....	86
Tabla 12. Resultados a P1. ¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?.....	91
Tabla 13. Resultados a P2. ¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?.....	92
Tabla 14. Resultados a P3. ¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?.....	93
Tabla 15. Resultados a P4. ¿Considera que el liderazgo en la Universidad es participativo?.....	94
Tabla 16. Resultados a P5. ¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?.....	95
Tabla 17. Resultados a P6. ¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?.....	96

Tabla 18. Resultados a P7. ¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?.....	97
Tabla 19. Resultados a P8. ¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?.....	98
Tabla 20. Resultados a P9. ¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?.....	99
Tabla 21. Resultados a P10. ¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?.....	101
Tabla 22. Resultados a P11. ¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?.....	102
Tabla 23. Resultados a P12. ¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?.....	103
Tabla 24. Resultados a P13. ¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?.....	104
Tabla 25. Resultados a P14. ¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?.....	105
Tabla 26. Resultados a P15. ¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?.....	106
Tabla 27. Resultados a P16. ¿Consideras que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?.....	107
Tabla 28. Resultados a P17. ¿Considera que las políticas y prácticas de recursos humanos están alineados con la cultura organizacional?.....	108

Tabla 29. Resultados a P18. ¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?.....	109
Tabla 30. Prueba de normalidad.....	110
Tabla 31. Correlaciones entre la sinergia organizacional y la gestión cultural.....	111
Tabla 32. Correlaciones entre la sinergia organizacional y la socialización cultural.....	112
Tabla 33. Correlaciones entre la sinergia organizacional y estrategias culturales.....	113
Tabla 34. Correlaciones entre la sinergia organizacional y patrimonio cultural.....	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de frecuencias a P1. ¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?.....	91
Figura 2. Distribución de frecuencias a P2. ¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?.....	92
Figura 3. Distribución de frecuencias a P3. ¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?.....	93
Figura 4. Distribución de frecuencias a P4. ¿Considera que el liderazgo en la Universidad es participativo?.....	94
Figura 5. Distribución de frecuencias a P5. ¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?.....	95
Figura 6. Distribución de frecuencias a P6. ¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?.....	96
Figura 7. Distribución de frecuencias a P7. ¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?.....	97
Figura 8. Distribución de frecuencias a P8. ¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?.....	98
Figura 9. Distribución de frecuencias a P9. ¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?.....	99
Figura 10. Distribución de frecuencias a P10. ¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?.....	101
Figura 11. Distribución de frecuencias a P11. ¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?.....	102

Figura 12. Distribución de frecuencias a P12. ¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?.....	103
Figura 13. Distribución de frecuencias a P13. ¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?.....	104
Figura 14. Distribución de frecuencias a P14. ¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?.....	105
Figura 15. Distribución de frecuencias a P15. ¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?.....	106
Figura 16. Distribución de frecuencias a P16. ¿Consideras que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?.....	107
Figura 17. Distribución de frecuencias a P17. ¿Considera que las políticas y prácticas de recursos humanos están alineados con la cultura organizacional?.....	108
Figura 18. Distribución de frecuencias a P18. ¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?.....	109

RESUMEN

Objetivo: Determinar en qué medida la sinergia organizacional se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023. **Método:** Se empleó un enfoque mixto, de tipo descriptivo correlacional, no experimental- transversal; la muestra analizada para el enfoque cuantitativo fue la encuesta dirigida a 68 colaboradores de la Universidad; por su parte para el enfoque cualitativo se analizaron documentos de gestión.

Resultados: Los resultados cuantitativos obtenidos muestran una correlación positiva moderada de 52.3% entre las variables de sinergia organizacional y gestión cultural; el análisis cualitativo revela que, aunque hay un reconocimiento de la importancia de la sinergia, aún falta un marco estratégico claro que guíe estas interacciones. Esto podría limitar el potencial para maximizar el impacto positivo de las actividades culturales en el ambiente académico.

Conclusiones: Los resultados indican que la sinergia organizacional se relaciona de forma positiva moderada con la gestión cultural de los colaboradores de la UNTELS.

Palabras clave: Sinergia organizacional, gestión cultural, UNTELS.

ABSTRACT

Objective: To determine to what extent organizational synergy is related to cultural management at the Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023. **Method:** A mixed, descriptive-correlational, non-experimental-cross-sectional approach was used; the sample analyzed for the quantitative approach was a survey of 68 university collaborators; for the qualitative approach, management documents were analyzed. **Results:** The quantitative results obtained show a moderate positive correlation of 52.3% between the variables of organizational synergy and cultural management; the qualitative analysis reveals that, although there is a recognition of the importance of synergy, a clear strategic framework to guide these interactions is still lacking. This could limit the potential for maximizing the positive impact of cultural activities in the academic environment. **Conclusions:** The results indicate that organizational synergy is moderately positively related to the cultural management of UNTELS collaborators.

Keywords: Organizational synergy, cultural management, UNTELS.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en estudiar la sinergia organizacional y la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS). El propósito es comprender cómo la combinación efectiva de valores, creencias y prácticas culturales puede fortalecer el trabajo en equipo y mejora el desempeño general de la institución. La sinergia organizacional se refiere, precisamente, a ese efecto positivo que se logra cuando las partes de una organización trabajan juntas de manera coordinada, generando resultados que superan lo que cada una podría lograr por separado. Por otro lado, la gestión cultural busca crear un ambiente donde las diferencias se valoren y se fomente la colaboración, lo que a su vez impulsa la innovación y el crecimiento institucional.

La investigación está estructurada en capítulos. En el primero, se describe la situación problemática que ha motivado el estudio, se presentan los antecedentes relevantes, a nivel internacional y nacional, que permiten contextualizar el estudio; se define el objetivo general y los específicos y se formulan las hipótesis que guían el estudio.

En el segundo capítulo se revisan y analizan las teorías y conceptos clave relacionados con la sinergia organizacional y la gestión cultural, incluyendo definiciones, características, funciones y modelos. Se fundamenta teóricamente el estudio y se establecen las bases para la posterior interpretación de los resultados.

En el tercer capítulo se detalla el tipo de investigación, el ámbito donde se realiza, las variables estudiadas, la población y la muestra seleccionada. También se describen los instrumentos de recolección de datos, los procedimientos seguidos, el análisis estadístico atendiendo al enfoque cuantitativo y el análisis cualitativo documental. Finalmente se presentan las consideraciones éticas para garantizar la validez y respeto a los participantes en el proceso de investigación.

En el cuarto capítulo se presentan de manera clara y ordenada los hallazgos obtenidos a partir del análisis de los datos, mostrando cómo se relacionan con las variables y objetivos planteados, incluyendo tablas, gráficos o descripciones que facilitan la comprensión de los resultados.

En el quinto capítulo se interpretan los resultados en función del marco teórico, se comparan con estudios previos, se analizan implicancias prácticas para la UNTELS y se plantean recomendaciones. También se puede señalar limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones.

1.1. Descripción y formulación del problema

El objetivo de la investigación es examinar la intrincada conexión entre la sinergia organizacional y la gestión cultural, como componentes esenciales que faciliten la creación de un entorno académico dinámico y participativo en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS) durante el 2023. En este sentido, se busca desarrollar una cultura organizacional adecuada para el logro de los objetivos estratégicos de ésta.

La sinergia organizacional se define como la acción conjunta de las diferentes secciones de una organización que implica una actividad superior constante que evalúa a las personas en la expresión de costumbres eficaces que promuevan el trabajo colaborativo Covey (2003). Una de las manifestaciones más significativas de la sinergia organizacional es la creación de alianzas estratégicas, que en el siglo XX se transformaron en un instrumento relevante que facilitaba la unificación de recursos y la creación de habilidades complementarias entre compañías o instituciones. Algunas empresas prominentes en Europa de estas colaboraciones fueron Airbus, cuyo progreso ha estado caracterizado por su dedicación a la integración eficaz de diversas áreas para alcanzar un rendimiento superior, facilitando la coordinación eficiente entre sus diferentes divisiones y equipos para la creación de aviones de primera categoría Jaffe (2022). Otra situación ilustrativa fue la de Renault y Nissan, compañías que en 1999

establecieron una asociación que les facilitó el intercambio de tecnología, plataformas y redes de distribución lo que les permitió un mayor impulso de crecimiento y rentabilidad (Pfeffer y Salancik, 2003).

Estos casos de éxito nos permitirán preguntarnos, ¿cómo se da la comunicación efectiva en la UNTELS?, ¿cómo se alinean los objetivos de la UNTELS a la metodología del trabajo en equipo?, ¿cómo lograr un mejor desempeño administrativo en la UNTELS tomando en cuenta el compromiso que puede existir entre las diversas áreas de la institución?

En el ámbito universitario, es preciso destacar la experiencia sinérgica que siguieron universidades como la de Alicante en España, que mediante su programa de doctorado industrial permitió que los alumnos realicen su tesis doctoral en colaboración con una empresa, lo que demostraba la sinergia entre la universidad y la empresa para formación de sus estudiantes. Bueno (2017). El proyecto SEA-EU DOC: Strategic Partnership KA203 (2020-2023) es otro ejemplo de sinergia entre universidades europeas a través de una asociación estratégica para desarrollar oportunidades y fomentar la movilidad de estudiantes y profesores entre las universidades participantes, lo que permitió una mayor interacción y colaboración entre ellas European Commission (2022). Estos avances en la sinergia universitaria nos permiten preguntarnos si el modelo puede ser puesto en valor en la UNTELS, ¿cuál es la política de colaboración entre diversas áreas?, ¿qué mecanismos estratégicos seguir para lograr una mayor eficiencia en la relación entre los diversos estamentos universitarios en la UNTELS? Mediante una gestión sinérgica adecuada podremos mejorar los mecanismos de eficacia y valor que la institución universitaria debería presentar frente a la comunidad de Villa el Salvador.

La sinergia organizacional también demanda la integración vertical entre las diferentes cadenas de valor de la empresa, lo que conduce a sinergias en términos de eficiencia y control sobre la producción y distribución, un ejemplo notable, en Europa, en este caso es el grupo

LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton), que abarca una amplia gama de marcas de lujo en los sectores moda, cosméticos, joyería y vinos y licores. La integración vertical de LVMH le permite controlar todas las etapas de la producción y distribución, desde el diseño hasta la venta, todo lo cual ayuda a posicionar su liderazgo en la industria. Gómez (2021). Este modelo de integración vertical permitirá a la UNTELS controlar diferentes aspectos de su cadena de valor educativo, desde la producción de conocimiento hasta la entrega de los servicios educativos. En este contexto el esquema de sinergia llevará a la UNTELS a tener un mejor control de las actividades como la investigación, el diseño curricular, la enseñanza, la evaluación de los estudiantes y la gestión administrativa lo que garantizará un mayor estándar de calidad y eficiencia en todos los procesos educativos que es muy necesario tener en una institución con visión de futuro y con objetivos de proyección social constante hacia la comunidad.

Otros ejemplos en Latinoamérica y en el Perú, asociados a la sinergia organizacional, nos permiten entender las maneras cómo la combinación de recursos, conocimientos y capacidades serán adecuados para alcanzar objetivos más eficientes y efectivos. Atendiendo al modelo de alianzas estratégicas encontramos el caso de la alianza entre LATAM y American Airlines, estas aerolíneas formaron una alianza para compartir rutas, códigos de vuelo y programas de fidelización de clientes; dicha colaboración permitió a ambas empresas ampliar su red de destinos y mejorar la experiencia del cliente. Marquez (2020). Esta alianza sinérgica permitió a las aerolíneas combinar sus fortalezas y recursos para ofrecer un servicio más confiable, desde este punto de vista, las alianzas que se puedan establecer entre los diversos departamentos y áreas de la UNTELS nos permitirán tener mejores resultados en la gestión y nos ofrecerá una mayor oportunidad de participación en la vida académica de la institución de todos sus estamentos, lo que hoy aún es una deuda pendiente para lograr el trabajo colectivo y

coordinado con la participación conjunta de administrativos, docentes y especialmente los estudiantes.

En Brasil, encontramos el caso de cooperación y sinergia que surge de la Asociación Brasileña de Empresas de Tecnología de Información y Comunicación (Brasscom); esta entidad congrega a compañías de tecnología de la información y la comunicación con el objetivo de impulsar el crecimiento del sector en el país y potenciar su competitividad a escala global. Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y Tecnologías Digitales-Brasscom (2024). Si seguimos el ejemplo de Brasscom, ¿cómo logramos mejorar la competitividad institucional?, ¿cómo logramos actividades de sinergia? Es muy importante que, desde el modelo institucional, la UNTELS promueva alianzas entre sus colaboradores para generar conocimiento innovador, proponga programas académicos alineados al mercado laboral y las tendencias actuales y establezca programas de transferencia de tecnología que permita la aplicación práctica de la investigación académica en el ámbito empresarial.

Otro ejemplo latinoamericano importante lo encontramos en México y Centroamérica con el caso del Programa de Desarrollo de Proveedores Walmart México y Centroamérica, este programa colaborativo trabaja con pequeños proveedores para mejorar su capacidad productiva, calidad y sostenibilidad, como resultado los proveedores mejoran su competitividad y contribuyen al crecimiento de Walmart. Este trabajo de sinergia colaborativa permite la participación de 25,400 proveedores en México y 15,487 en Centroamérica de los cuales el 92% de proveedores en México son Pymes y en lo referente a la mercadería vendida, en México se adquiere el 89,12% y el 83,49% en Centroamérica; generando grandes beneficios para la economía y ayudando en la promoción eficiente de nuevas tecnologías y recursos adecuados (Guzmán, 2021).

En la UNTELS las dificultades para la concreción de la sinergia organizacional están dadas por la falta de recursos ya sean financieros, temporales o tecnológicos que pueden obstaculizar la implementación de iniciativas colaborativas donde la cultura institucional dificulta la adopción de prácticas colaborativas entre los miembros del personal, lo que conlleva a su vez, a la carencia de objetivos institucionales claros y compartidos que dificultan el cumplimiento de metas comunes y la realización del trabajo en equipo lo que su vez causa una percepción negativa de los miembros de la institución acerca de la calidad y efectividad del trabajo en diferentes niveles causando un clima institucional poco dinámico frente a los desafíos de mejora constante que busca la Universidad.

A partir de estas acciones buscaremos identificar, en la UNTELS, los obstáculos que impiden la colaboración eficiente entre los distintos componentes de la organización, entre ellos la falta de comunicación clara que nos indica la posible ausencia de canales de comunicación que pueden dificultar la transmisión efectiva de información entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos; asimismo, la falta de confianza entre los miembros del personal que pueden limitar la disposición para colaborar y compartir ideas; aunado a la presencia de estructuras jerárquicas rígidas que pueden crear barreras que inhiben la colaboración al limitar la participación y la contribución de todos los miembros del personal.

En cuanto a la gestión cultural aplicado al modelo universitario, Valero y Van Reenen (2018) afirman que las universidades deben ofrecer un entorno donde los colaboradores desarrollan sus capacidades a través de la interacción con los servicios educativos donde participan los docentes, administrativos y estudiantes. En la UNTELS podemos observar que existe ausencia de programas de formación específicos en este campo que limitan la comprensión y aplicación de estrategias efectivas aunado a la falta de formalización académica y reconocimiento de la gestión cultural como un campo disciplinar importante en la práctica universitaria. La cultura institucional presente en la UNTELS no valora adecuadamente la

diversidad y las expresiones culturales afectando la gestión de la cultura y no permitiendo una mayor integración de los estudiantes en la ejecución de eventos y actividades culturales que les permitan una mayor identificación con la comunidad y propongan una labor más amplia para la ejecución de proyectos sociales; dando todo ello como resultado la falta de integración y conexión con la comunidad circundante lo que limita el impacto y la relevancia de las iniciativas culturales.

Tunnerman (2003), indica que la gestión cultural debe ser un factor diferenciador y clave para el crecimiento y la proyección internacional de las instituciones latinoamericanas y especialmente las peruanas. En el Perú, destacamos el caso del Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA), fundado por Carlos Mendoza que ha sido un espacio importante para la promoción cultural en el país. Instituto Nacional de Cultura del Perú (INC, 2006); además, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) es otro ejemplo ya que ha implementado un modelo de gestión cultural universitaria que incentiva la promoción de las artes. Falla y Lastra (2018). En estos casos, podemos observar que la gestión cultural influye en la promoción de la identidad, la creatividad y el valor cultural demostrando que la gestión cultural puede ser un modelo clave para el crecimiento y la proyección de las universidades en la región.

En el contexto actual, donde las universidades son vistas como centros de innovación y cambio social, la UNTELS se encuentra en una encrucijada. La gestión cultural no solo implica organizar eventos o actividades; sino se trata de construir puentes entre la cultura y la comunidad académica. Sin embargo, muchos departamentos operan de manera aislada, lo que dificulta la creación de proyectos culturales integrales. Además, las políticas culturales dentro de la Universidad no siempre son claras ni efectivas. La ausencia de un marco que fomente la inclusión y la diversidad puede resultar en iniciativas que no reflejan adecuadamente las necesidades de todos los estamentos de la institución.

Relacionar de forma adecuada la sinergia organizacional y la gestión cultural puede ofrecer una serie de ventajas para la UNTELS como el fomento de la identidad institucional para fortalecer la identidad y los valores culturales, el estímulo a la creatividad y la innovación para fomentar un entorno propicio para el pensamiento crítico y la diversidad de ideas, la mejora del clima laboral y la motivación para lograr un mayor compromiso con los objetivos institucionales y la promoción de la diversidad y la inclusión que permite crear un ambiente acogedor y respetuoso para todos los miembros de la comunidad universitaria. Acciones que merecen ser atendidas para un mayor beneficio colaborativo, creativo y motivador que ayude a impulsar el desarrollo académico, la innovación y el éxito institucional en general.

De lo expuesto, queda evidenciada la necesidad de analizar cómo las actividades de sinergia organizacional están impactando en la integración de procesos y decisiones en diversos niveles y departamentos de la UNTELS. Esto implica identificar posibles deficiencias en la implementación de estas estrategias, así como obstáculos que puedan estar limitando su efectividad en la coordinación y alineación de actividades a lo largo de la universidad. Además, se debe considerar cómo la falta de una cultura organizacional sólida y orientada hacia la colaboración y el trabajo en equipo puede estar obstaculizando el éxito de las estrategias de sinergia organizacional. La ausencia de una cultura que promueva la comunicación efectiva, la confianza y el compromiso entre los diferentes niveles y departamentos podría dificultar la integración deseada.

Asimismo, la investigación buscará comprender cómo la sinergia organizacional incide en la gestión cultural, identificando posibles desafíos, oportunidades y áreas de mejora en la sinergia organizacional y la gestión cultural. Se pretende examinar cómo estas variables interactúan y se relacionan entre sí, así como su impacto en el logro de los objetivos y metas institucionales. El estudio podría también abordar posibles estrategias para fortalecer la

sinergia organizacional y mejorar la gestión cultural dentro de la universidad, con el fin de potenciar su desempeño y su posicionamiento en el ámbito académico y social.

Por lo expuesto queda evidenciada la necesidad de estudiar este tema a fin de cerrar la brecha existente de conocimiento.

1.1.1. Problema general

¿Cómo la sinergia organizacional se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?

1.1.2. Problemas específicos

a) ¿Cómo la sinergia organizacional se relaciona con la socialización cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?

b) ¿En qué magnitud la sinergia organizacional se relaciona con las estrategias culturales en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?

c) ¿En qué medida la sinergia organizacional se relaciona con el patrimonio cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?

1.2. Antecedentes

1.2.1. Internacionales

Domínguez (2021) en su tesis “estudio de sinergia en el área de servicios escolares. Caso: Facultad de Contaduría, Administración e Informática” elaborado en la ciudad de Morelos- México, para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones, tuvo como objetivo general: “conocer el tipo de sinergia y su relación proporcional con el desempeño que existe en el área de servicios escolares. Caso: Facultad de Contaduría, Administración e Informática”; La metodología se fundamentó en un estudio documental y descriptivo, resultando en los siguientes hallazgos: el 84% de los participantes en la encuesta señaló que los elementos relacionados con la claridad de propósito de la organización, valores y clima, empatía organizacional, reconocimiento, equipo laboral, participación, comunicación

y ambiente saludable; son elementos que impactan en el ambiente organizacional y la sinergia; además, el 91% señaló que en la institución se conocen y practican los valores, las tareas y responsabilidades. A partir de los resultados, se concluye que es necesario que la organización trabaje en conjunto teniendo presente la visión, el sistema de valores con el cual se comunican todos los empleados, así como el ambiente donde interactúan los equipos de trabajo; también es importante, el uso de técnicas afectivas para fomentar la motivación interna y mantener una línea sólida de trabajo hacia la consecución de objetivos compartidos. El proceso de formación de sinergias necesita de una convivencia adecuada de los colaboradores, el compromiso y el respeto de los líderes; todo alineado a la integración de procesos que permitan establecer un trabajo de equipo eficaz.

Muñoz (2022) en su tesis “acciones de sinergia estratégica como apoyo al proceso de transición energética empresarial con base en el estudio de caso”, elaborado en Bogotá-Colombia, para obtener el título de Ingeniería Industrial; consideró el siguiente objetivo general: “crear acciones de sinergia estratégica como apoyo al proceso de transición energética empresarial con base en un estudio de caso”. La metodología fue de enfoque mixto con tipo de alcance descriptivo; obteniendo los siguientes resultados: Luego de entrevistas efectuadas y listas de cotejo se logró plantear la importancia de implementar un sistema de gestión ambiental para controlar, minimizar y eliminar los impactos negativos y potenciar los positivos, abarcando el manejo de residuos, la educación ambiental y el uso eficiente de energía eléctrica; aspectos que según la opinión de los trabajadores, en más de un 80% son acciones que pueden empoderar la sinergia en la empresa; a partir de lo cual se concluye que la información recopilada de las fuentes primarias y secundarias a través del análisis DOFA permitió identificar y evaluar las acciones necesarias para mejorar el desempeño ambiental de la empresa. Mediante el estudio de caso de Ferrelectricos Siete Siete, se pudo observar su actuación en seis áreas clave: energía, agua, residuos, comunicación, materiales y transporte; a

través de una entrevista grupal y listas de verificación, se logró identificar el comportamiento en cada uno de estos aspectos. En el informe final se concluyó que los datos obtenidos son fundamentales para el desarrollo del proyecto y que la empresa debe intervenir principalmente en el manejo de residuos, agua y energía. Además, como parte del proceso de transición energética, se determinó que todos los colaboradores deben tener conciencia ambiental y conocimiento de las prácticas necesarias para mejorar el desempeño ambiental de la compañía. Tras el diagnóstico realizado, se concluyó que es necesario diseñar herramientas para estandarizar algunos procesos ambientales en la compañía; por esta razón, se propuso una política ambiental que demuestra el compromiso de Ferrelectricos Siete Siete con el medio ambiente y su responsabilidad de llevar a cabo acciones de mejora para reducir la contaminación. Asimismo, se diseñaron procedimientos para el manejo eficiente de energía y agua, así como para el manejo de residuos y materiales.

Urrea-Solano (2021) en su tesis ““El liderazgo de las académicas en la Educación Superior: un estudio de caso”, elaborado en Alicante- España, tuvo como objetivo general “analizar y comprender el liderazgo ejercido por las docentes universitarias en su rol de autoridades académicas en instituciones de Educación Superior”; para lo cual desarrolló una metodología de enfoque mixto que posibilitó una exploración detallada de las experiencias, percepciones y prácticas de liderazgo de las docentes universitarias; obteniendo los siguientes resultados: En cuanto a la responsabilidad de gestión de las entrevistadas, el 54.16% había ocupado o se encontraba ocupando la dirección de un departamento universitario; donde el 30.25% aplica como táctica de sinergia el esfuerzo extra, el 21.85% la ayuda externa, el 17.65% la no resolución; mientras que el 16.80% el diálogo y el 13.45% estrategias organizativas. A partir de los resultados se concluye: Las docentes universitarias desempeñan un papel fundamental como líderes en el ámbito académico, mostrando habilidades de gestión, influencia y motivación en sus roles de autoridad. Se destaca su capacidad para promover la

colaboración, la innovación y el desarrollo académico en sus equipos de trabajo; asimismo, se evidenció que el liderazgo de las académicas en la Educación Superior contribuye significativamente a la creación de un ambiente de trabajo inclusivo, participativo y orientado al logro de los objetivos institucionales. Su estilo de liderazgo se caracteriza por la empatía, la comunicación efectiva y la promoción del desarrollo profesional de sus colaboradores.

Rabagli (2020) en su tesis “emociones, toma de decisiones y permanencia universitaria”, elaborado en la ciudad de Manizales- Colombia; planteó como objetivo “interpretar los sentidos otorgados a la toma de decisiones y a la permanencia universitaria que facilitan la continuidad en estudiantes universitarios, desde la manera como son vividos por los propios alumnos”; empleó un metodología basada en un enfoque cualitativo de corte comprensivo- fenomenológico; obteniendo los siguientes resultados, las dimensiones de conciencia de la situación, incidencia emocional e incidencia social tienen el mayor porcentaje en los niveles bajos de participación organizativa (33%, 36% y 32% respectivamente), mientras que en la incidencia de planificación, el porcentaje más alto se sitúa en el nivel medio (33%), así como en la dimensión de preferencia (34%); en la incidencia de beneficios, el porcentaje más alto se ubica en el nivel alto con un 29%. Basándonos en los resultados, se deduce: los descubrimientos fenomenológicos demostraron que los periodos académicos de comienzo o término de la carrera, así como los factores emocionales vinculados a compañeros o métodos de los profesores, son determinantes en la decisión de proseguir con los estudios universitarios. Estos elementos se convierten en factores determinantes en la permanencia estudiantil. Otro aspecto importante identificado es el entorno económico. Las condiciones facilitadoras de la continuidad académica son multifactoriales, donde intervienen aspectos emocionales, académicos y socioeconómicos. La decisión de permanecer en la universidad es un proceso complejo que involucra diversos elementos.

García (2019) en su tesis “la gestión cultural como herramienta para impulsar economía social”, elaborado en Puebla- México, para optar el Grado de Maestría en Gestión de Empresas de Economía social”, tuvo como objetivo: “analizar cómo los procesos socioculturales fomentan la participación comunitaria para desarrollar ejercicios de Economía Social”, para lo cual consideró una metodología de enfoque cualitativo de tipo descriptivo; obteniendo los siguientes resultados: el proyecto contribuyó a que más de 200 emprendimientos obtuvieran una formación de Economía Social recibiendo formación y apoyo socioeconómico; además a los emprendedores se les proporcionó herramientas administrativas, financieras, contables, entre otras, lo que conllevó al éxito del proyecto mediante sus tres ejes, incubación, tecnología y circuitos de Economía Social lográndose implementar principalmente la incubación y el uso de tecnologías que conllevó al éxito del proyecto. De acuerdo con los resultados se concluye que es sumamente importante considerar la implementación de proyectos de Economía Social en lugares donde ya exista una base sólida para la cooperación; es necesario que grupos de personas bien organizadas tengan confianza en sí mismas y en los demás para dar un paso hacia actividades económicas como la producción, el ahorro o el consumo colaborativo que involucren la gestión colectiva y democrática de los recursos.

Ruiz (2019) propuso la tesis “gestión cultural en sitios de memoria. Estudio de caso del Parque Por la Paz Villa Grimaldi” elaborado en Santiago de Chile, para optar el grado de Magister en Gestión Cultural, presentó como objetivo general: “identificar el rol que tiene la gestión cultural en los sitios de memoria para la transmisión de la memoria y la promoción de una cultura de derechos humanos”. Como enfoque metodológico propuso el cualitativo, obteniendo los siguientes resultados: El proyecto emergió de la necesidad de valorar y reconocer el rol que juega la administración cultural en los lugares de memoria recuperados. El argumento que motivó su ejecución fue que, a mayor cultura de los derechos humanos en una realidad social específica, mayor sería el bienestar y la equidad para la comunidad o las

personas con acceso a ella. La presencia de lugares que preservan la memoria, evitando que el transcurso del tiempo oculte las marcas de la dictadura, no solo informa a las distintas generaciones acerca de cómo sucedieron las cosas, sino que también promueve una reflexión activa sobre el presente en sus aspectos políticos, sociales y culturales. Según los hallazgos, se deduce que durante la realización del estudio se pudo identificar los procesos de gestión que se implementan en relación con un trabajo cuyo propósito se enfocó en la difusión y fomento de una cultura de derechos humanos. Esto condujo a reconocer que, sin administración, la memoria se desvanece y no consigue ser transmitida.

1.2.2. Nacionales

Sisido (2018) plantea la tesis “clima organizacional y sinergia organizacional en los colaboradores de la Institución Educativa San Luis Hermanos Maristas Lima – 2016”, para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, desarrolló el objetivo general: “Determinar la relación entre el clima organizacional y la sinergia organizacional en los colaboradores de la institución educativa San Luis Hermanos Maristas Lima – 2016”; la metodología se basó en una tipología descriptiva correlacional de modelo no experimental; obteniendo los siguientes resultados: 24 colaboradores correspondientes al 36.9% presentan un nivel bajo en la variable sinergia organizacional, de la misma manera 20 colaboradores representados por el 30.8% presenta un nivel medio y 21 sujetos representados por el 32.3% presenta un nivel alto. Basándonos en lo anterior, se deduce que hay una correlación directa entre la sinergia organizacional y las relaciones sociales, con una R de Pearson de 0,551 y un nivel de significancia de 0,000; esto implica que hay sinergias organizacionales entre los trabajadores de una organización y las relaciones sociales ejercen un efecto beneficioso en la misma. En relación con las relaciones sociales y el nivel de control, se registró una R de Pearson de 0,473 y un nivel de significancia de 0,000; lo que implica que, a mayor intensidad de las relaciones sociales en una organización, más elevado será el nivel de control en dicha

organización. En cuanto a la correlación entre sinergia organizacional y el crecimiento personal se obtuvo R de Pearson de 0,758 y un nivel de significancia de 0,000, lo cual indica que las buenas relaciones sociales fomentan el crecimiento personal de los empleados.

Reyes (2021) en su tesis “la sinergia organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Country Club de Villa- sede Chosica 2018”- Lima, para optar el título de licenciado en Administración de Empresas, planteó como objetivo general: “identificar qué relación existe en la sinergia organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Country Club de Villa- sede Chosica”. La metodología se basó en un diseño no experimental transaccional; obteniendo los siguientes resultados: Los hallazgos del estudio indican que 12 empleados que constituyen el 24% opinaron que la sinergia organizacional en la empresa es de un nivel bajo. Por otro lado, 23 empleados que constituyen el 46% de la población expresaron que la sinergia organizacional se manifiesta en un nivel medio y finalmente, 15 empleados que constituyen el 30% opinaron que la sinergia organizacional se manifiesta en un nivel alto. Se deduce de los resultados que hay un nivel significativo de confiabilidad, en la variable de sinergia organizacional, donde se registró un valor de alfa de Cronbach de 0.705, mientras que, en la variable de rendimiento laboral, el valor de alfa de Cronbach alcanzó 0.708, mientras que, en la variable de rendimiento laboral, el valor alfa de Cronbach alcanzó 0.708; todo lo cual es indicativo que el instrumento fue confiable en ambos casos. En cuanto a las variables de sinergia organizacional y desempeño laboral el autor obtuvo un coeficiente de correlación R de Pearson de 0,705 lo que permite señalar que existe relación entre las variables. Asimismo, la dimensión de asertividad y la variable sinergia organizacional el coeficiente de correlación, R de Pearson fue de 0,508 y entre la dimensión pericia en la capacitación y la variable sinergia organizacional, se obtuvo como R de Pearson un coeficiente de 0.834 todo lo cual permitió al autor afirmar que existe relación significativa entre las dimensiones estudiadas y la variable referida a la sinergia organizacional.

Kitsutani (2020), presentó la tesis “cultura organizacional en una universidad privada de la sierra central del Perú: un estudio de caso”. El objetivo general de la tesis fue: “analizar la cultura organizacional en una universidad privada de la Sierra Central del Perú, a través de un estudio de caso detallado”. La metodología se basó en un enfoque cualitativo enmarcada en un estudio de caso, obteniendo los siguientes resultados: Los líderes indican que el trabajo en equipo no es un proceso innato en ellos, dado que llevan a cabo tareas no participativas de forma individual. En relación con el desarrollo de habilidades de los colaboradores, se deduce que la Universidad todavía no posee un plan de formación y desarrollo definido. En relación con los valores, los líderes reconocen que estos surgen de una interpretación personal que ellos otorgan a la institución, sin mencionar ni sugerir que los valores institucionales sean parte de Se deduce de los hallazgos que el estudio mostró que la cultura organizacional en la universidad privada de la Sierra Central del Perú se distinguió por principios de cooperación, dedicación y excelencia en el ámbito académico. Estos valores compartidos entre los diferentes estamentos de la institución contribuyeron a fortalecer la cohesión y la sinergia organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y orientado al logro de los objetivos institucionales; asimismo, la cultura organizacional de la universidad tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, el compromiso de los colaboradores y la eficiencia en los procesos internos. La coherencia entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas reflejaron una cultura sólida y alineada, que favorece la productividad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria.

Cori y Sánchez (2023), en la tesis “la sinergia organizacional y la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Obas- Huánuco, 2023” para optar el título profesional de licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, planteó como objetivo general “medir el nivel de la sinergia organizacional en la Municipalidad distrital de Obas 2023”; La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo básico, nivel descriptivo y diseño no experimental,

resultando en los siguientes hallazgos: los escritores descubrieron que es evidente la correlación entre las dimensiones de la sinergia organizacional y la calidad del servicio en la Municipalidad Distrital de Obas 2023, mediante el análisis estadístico de Pearson, donde se logró un coeficiente de 0,974, 0.920, 0.950, 0.970, 0.956, 0,974, 0.976, 0.902, 0.974, obteniéndose una correlación positiva alta, asimismo, un valor de p valor igual a 0, 000 donde ($p\text{-valor} \leq 0,001$), expresión que se toma en todas sus correlaciones, concluyendo que si se acepta la hipótesis, puntualizando que si existe una relación significativa entre las dimensiones de la Sinergia Organizacional y la Calidad de Servicio en la Municipalidad distrital de Obas 2023; Se deduce de los resultados que hay una correlación positiva significativa según el coeficiente de Pearson de 0,980 entre las variables sinergia organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad Distrital de Obas durante el 2023. Esto evidencia que la sinergia organizacional tiene un impacto en la calidad del servicio, lo que sugiere que hay varios factores relacionados con la administración que impiden la atención a los usuarios de manera oportuna. En cuanto a las dimensiones asociadas a las necesidades y aspiraciones de las personas, el valor del servicio, el liderazgo y compromiso de líneas de mando y la cultura de calidad se obtuvo una relación significativa respecto a la variable sinergia organizacional, obteniendo una correlación de Pearson de (0.974, 0.920, 0.950 y 0.970 respectivamente).

Zanabria (2020) en la tesis “modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Puno” para optar el grado académico de Doctora en Ingeniería de Sistemas; planteó como objetivo general, “determinar la influencia del modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque de organizaciones inteligentes, en la eficiencia organizacional de las universidades públicas de Puno”. Respecto a la metodología, la escritora propuso un estudio aplicado de nivel correlacional y diseño cuasi experimental, lo que resultó en los siguientes hallazgos: un modelo de simulación dinámica de Sistemas enfocado en las organizaciones inteligentes tiene un

impacto positivo en la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Puno, en el caso de la Universidad Nacional del Altiplano, con un nivel de significancia $\alpha=0.05$ (5%) o 95% de confianza. Basándonos en los hallazgos, se deduce que la orientación hacia la organización inteligente mantiene una correlación directa y significativa con la eficacia organizacional de las universidades públicas de Puno, indicando una eficiencia percibida del 28% a una eficiencia simulada del 59%, es decir, la eficiencia aumenta un 31% en 36 meses. Los indicadores clave, de la organización, se reflejan en el modelo de simulación, llegando a la conclusión que los habitantes del altiplano puneño van a señalar que los servidores administrativos tienen un mejor desarrollo que los servidores temáticos. En cuanto al modelo de simulación de sistemas existe una influencia positiva en la eficiencia organizacional de un 20%, logrando un aumento de hasta 31% que es la eficiencia percibida hasta un 51% debido básicamente a un tipo de pensamiento poco desarrollado en una organización compleja como la Universidad Nacional de Puno.

Silvera (2022) en su tesis “gestión cultural en el gobierno local de Barranco en Lima: estudio de caso” para optar el grado académico de maestro en gestión cultural, patrimonio y turismo, el autor formuló como objetivo general: “identificar de qué manera los planes culturales del gobierno municipal de Barranco, en los períodos 2011-2014 y 2015-2018, han contribuido al bienestar de sus vecinos”. La metodología se basó en un diseño de investigación de carácter exploratorio, obteniendo los siguientes resultados: el objetivo del estudio fue determinar cómo los planes de gobierno municipal ayudaron a establecer al distrito como un lugar vinculado a la cultura, pero no se logró este propósito; solo en el período municipal de Antonio Mezarina se logró contar con un Plan Cultural 2016-2020, que se basó en el diagnóstico de la Agenda 21 de la cultura; dicho diagnóstico fue confuso en sus líneas programáticas y no logró materializar acciones estratégicas para el desarrollo local, además de contar con vacíos legales que llevaron al documento a ser solo una declaración de principios.

De acuerdo con las entrevistas realizadas y los documentos revisados se pudo concluir que la gestión y los planes culturales de Barranco no ayudaron a establecer al distrito como un referente cultural, ni tampoco a preservar los espacios públicos y el patrimonio cultural. La labor cultural solo estuvo referida a la difusión de espectáculos culturales con lo cual el bienestar y la creatividad de los vecinos no se desarrollaron.

Delgado (2022) en su tesis “Programa de gestión cultural y su impacto en los valores sociales en la educación, distrito de Tumbes 2021” para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, planteó como objetivo general “determinar el impacto del programa de gestión cultural en los valores sociales en la educación en el distrito de Tumbes durante el año 2021”. La metodología fue de enfoque cualitativo, utilizando entrevistas y observaciones para recopilar datos sobre la gestión cultural y su relación con los valores sociales en la educación. Los hallazgos mostraron que los estudios llevados a cabo por los administradores culturales y educativos de las instituciones tutelares de Tumbes, permitieron sostener que hay una disposición personal evidente de los administradores institucionales de los sectores de cultura (DDC-Tumbes), educación (GRE Tumbes) y gobierno local (MPT) para participar en programas culturales que contribuyan a reforzar los valores sociales de los estudiantes de cada sector; no obstante en los valores sociales de la población estudiantil tumbesina durante el año 2021. A partir de los resultados se concluye que la gestión cultural tiene un impacto significativo en la promoción de valores sociales en la educación, ya que fomenta la coordinación entre los gestores culturales y educativos, lo que a su vez contribuye a la accesibilidad de programas culturales que promueven valores sociales. Para concluir, la tesis resaltó la relevancia de la gestión cultural en el ámbito educativo, pues puede ayudar a impulsar valores sociales y a desarrollar programas de enseñanza que promuevan la transformación social. Es fundamental la colaboración entre los administradores culturales y educativos para alcanzar este propósito.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la sinergia organizacional se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

a) Determinar de qué manera la sinergia organizacional se relaciona con la socialización cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

b) Determinar en qué magnitud la sinergia organizacional se relaciona con las estrategias culturales en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

c) Determinar la medida en que la sinergia organizacional se relaciona con el patrimonio cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La investigación tiene como base la necesidad de comprender la interacción entre la sinergia organizacional y la gestión cultural como factores clave para el éxito de la UNTELS; desde un enfoque teórico, se pretende analizar la relación entre la integración efectiva de esfuerzos y recursos dentro de la universidad, que es la sinergia organizacional, y los valores, creencias y prácticas compartidas en el entorno académico, que constituyen la gestión cultural. Este estudio se sustenta en investigaciones anteriores que resaltan la importancia de estos elementos para el funcionamiento y rendimiento institucional y a su vez pretende aportar conocimientos críticos a la literatura académica existente explorando las complejidades teóricas que rodean la sinergia y la gestión cultural como medio para contribuir al éxito institucional en contextos educativos específicos, como el de la UNTELS.

1.4.2. Justificación metodológica

El estudio se llevará a cabo mediante un enfoque combinado que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, utilizando encuestas, entrevistas y análisis documental para obtener datos acerca de la sinergia organizacional y la administración cultural en la UNTELS. Estas metodologías facilitarán la adquisición de una visión completa de cómo estas variables se manifiestan en diferentes niveles y áreas de la universidad; además, se emplearán instrumentos estadísticos para examinar los datos numéricos e investigar las relaciones entre sinergia organizacional, administración cultural y éxitos institucionales, con la Universidad como centro de estudio contextualizado.

1.4.3. Justificación práctico- social

La importancia práctica de este estudio reside en su capacidad para detectar áreas de optimización en la sinergia organizacional y la gestión cultural dentro de la UNTELS. Los descubrimientos podrían ofrecer sugerencias específicas para robustecer la cooperación entre departamentos, potenciar la comunicación interna y fomentar una cultura institucional más unificada. Estas medidas podrían aportar de manera significativa al triunfo institucional de la universidad, mejorando sus procedimientos internos y promoviendo un entorno favorable para la consecución de sus metas académicas y administrativas.

Desde el punto de vista social, este estudio puede favorecer directamente a la comunidad universitaria de la UNTELS al descubrir cómo la sinergia organizacional y la gestión cultural pueden favorecer el triunfo institucional. Esto se debe a que, al potenciar estos elementos, se puede generar un ambiente más colaborativo, eficaz y unido dentro de la universidad, lo que impacte de manera positiva en alumnos, profesores, personal administrativo y otros integrantes de la comunidad educativa. No solo la UNTELS puede beneficiarse de los descubrimientos, sino que también pueden ser útiles para otras universidades e instituciones

que deseen robustecer su cultura organizativa y sus prácticas de sinergia para alcanzar un mayor impacto social.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

La sinergia organizacional se relaciona significativamente con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

1.5.2. Hipótesis específicas

a) La sinergia organizacional se relaciona significativamente con la socialización cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

b) La sinergia organizacional se relaciona significativamente con las estrategias culturales en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

c) La sinergia organizacional se relaciona significativamente con el patrimonio cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. *Sinergia organizacional*

Sinergia organizacional, un pilar fundamental de la administración moderna, implica la habilidad de las compañías para optimizar sus operaciones a través de esfuerzos colaborativos y la unificación de recursos. Este principio sostiene que un grupo sobrepasa a sus miembros individuales, demostrando que los esfuerzos colectivos prevalecen sobre los éxitos individuales.

El principio de la sinergia no es nuevo; comenzó en el pensamiento helénico clásico. Los eruditos helénicos, como Aristóteles, citaron la "Synergeia", que denota la idea de que múltiples partes trabajando juntas pueden lograr colectivamente un objetivo unificado. En "Ética a Nicómaco", Aristóteles analiza este concepto dentro de la ética y la gobernanza, enfatizando la importancia de la colaboración entre las figuras sociales para la prosperidad comunitaria. (Aristóteles, 2014).

Según Aristóteles, "Synergeia" significa que los individuos, a través de una cooperación armoniosa, pueden lograr resultados que no podrían lograr solos; Este trabajo en equipo no se limita a la combinación de esfuerzos individuales, sino que crea un efecto sinérgico donde el resultado total supera la suma de sus partes. En otras palabras, la complementariedad y la interacción entre los miembros de la sociedad son esenciales para alcanzar las metas, recordando que cada persona ofrece sus capacidades y recursos específicos para contribuir al bien común, y esta colaboración fortalece a los individuos y a la sociedad en su conjunto. (Zagal, 1999).

Sin embargo, el concepto de sinergia organizacional tal como lo conocemos hoy comenzó a surgir en el siglo XX, con el advenimiento de la gestión científica y los sistemas organizacionales. En este ámbito, Frederick Taylor, pionero de la gestión científica, abogó por

el trabajo eficiente a través de la cooperación entre trabajadores y empleados. Su enfoque en la optimización de los procesos sentó las bases para la colaboración organizacional. Taylor argumentaba que su sistema de gestión científica cambiaría la forma en que los trabajadores percibían su trabajo y su relación con los empleadores; en lugar de ver el trabajo como una tarea meramente física, los trabajadores adoptarían una actitud más profesional y participativa, comprendiendo y aceptando los métodos científicos para realizar sus tareas de manera más eficiente.

En su esencia, el sistema de dirección científica implica una total revolución del espíritu de los obreros, una revolución completa en relación con la manera en que ellos contemplan sus deberes frente a su trabajo, frente a sus empleadores. El sistema implica también una revolución completa del estado de ánimo de quienes están en la dirección [...] Y, si esta evolución del espíritu no es completa por ambas partes, entonces el sistema de dirección científica no existe. (Taylor, 1911, citado en Aktouf, 1998).

De acuerdo con la visión de Taylor, las actividades que generaban sinergia en las organizaciones necesitaban un cambio de mentalidad de los gerentes y supervisores. En lugar de simplemente ejercer autoridad y control sobre los trabajadores, los directivos debían adoptar un enfoque más científico y colaborativo, brindando apoyo y facilitando la implementación de métodos eficientes de trabajo; todo lo cual, implicaba un cambio cultural profundo en la organización, donde tanto los trabajadores como los directivos adoptan una nueva mentalidad y forma de trabajar, lo cual permitía la optimización de los procesos y una mejora continua en las relaciones laborales.

Otro importante precursor de la sinergia organizacional fue Elton Mayo, cuyos experimentos en la fábrica de Hawthorne demostraron que los factores sociales y psicológicos influyen en la productividad laboral. Mayo y sus colaboradores descubrieron que los grupos informales de trabajo y el entorno social de los empleados tenían una influencia positiva en la

productividad, concluyendo que la presión del grupo era más efectiva para aumentar la productividad que las demandas de la gerencia. Mayo llegó a la conclusión que la teoría clásica de la motivación basada en el ámbito económico no era suficiente y demostró que el hombre está motivado por factores sociológicos y psicológicos que dan mayor valor a los resultados que se puedan obtener en las organizaciones. (Robbins et al., 2013).

Los conceptos de sinergia organizacional fueron ampliamente desarrollados en el contexto de la teoría de sistemas que emergió en la década de 1950. Los teóricos de sistemas, como Ludwing Von Bertalanffy, destacaron la interconexión de las partes de un sistema y cómo el funcionamiento conjunto de estas partes puede generar resultados emergentes que no pueden explicarse por el análisis de las partes por separado.

“La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica. Las presuposiciones básicas de la TGS son: a) Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales; b) esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas; c) la teoría de los sistemas constituye el modo más abarcador de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales; d) la teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, enfocando el objetivo de la unidad de la ciencia; e) la teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica”. (Chiavenato, 2006, p. 96)

La teoría general de sistemas proporcionó un marco conceptual para comprender cómo la colaboración y la integración de los diferentes elementos de una organización pueden generar sinergias que producen resultados superiores a la simple suma de las partes. En una organización, esto significa que los diferentes departamentos, equipos y funciones están

interrelacionados y dependen unos de otros, la sinergia organizacional se produce cuando estos componentes colaboran estrechamente, aprovechando sus habilidades y recursos de manera conjunta para lograr objetivos comunes. Asimismo, la teoría de los sistemas sostiene que los sistemas tienen propiedades y comportamientos emergentes que no pueden explicarse por el análisis de sus partes individuales; en una organización, esto significa que la sinergia puede producir resultados que van más allá de lo que cada departamento o equipo podría lograr por separado. También podemos decir que la teoría general de sistemas aboga por un enfoque en el todo en lugar de las partes individuales; de manera similar, la sinergia organizacional se centra en optimizar el desempeño global de la organización en lugar de simplemente mejorar el rendimiento de departamentos o individuos específicos.

La teoría de la contingencia, que surgió en la década de 1960, también nos ayuda a comprender las relaciones organizacionales al reconocer que no existe una única manera de construir una organización fuerte y que las prácticas efectivas pueden variar de una situación a otra. El cambio y un entorno cambiante se convierten en principios importantes que dan forma a las relaciones entre diferentes organizaciones. La teoría de la contingencia sostiene que los gerentes deben adaptar sus estrategias y prácticas de gestión a las necesidades y características de cada situación, lo que significa que lo que funciona bien en una organización puede no funcionar en otra. Puede que no funcione en otra organización y una solución exitosa también puede variar dependiendo de la situación circundante. (Donaldson, 2001)

La teoría de la contingencia enfatiza la importancia de adaptar las prácticas de liderazgo a las circunstancias únicas de cada organización. En este contexto, explorar la colaboración institucional requiere un enfoque flexible en el que las organizaciones necesitan identificar las mejores formas de colaborar y coordinar actividades de acuerdo con sus necesidades y circunstancias. Las emergencias reconocen que las organizaciones pueden tener diferentes recursos, oportunidades y limitaciones, y que el éxito organizacional depende de cómo se

integran y utilizan estos recursos en el entorno. La búsqueda de la colaboración en el liderazgo es el reconocimiento y el uso efectivo de los recursos disponibles para lograr los mejores resultados a través de la colaboración y la coordinación de actividades. Por un lado, el pensamiento emergente sugiere que el mejor estilo de liderazgo puede variar dependiendo de las características de cada organización; de igual forma, la forma de llevar a cabo la coordinación puede variar dependiendo de factores propios de cada caso, como la estructura institucional, la cultura empresarial y el entorno competitivo.

El trabajo en equipo sigue siendo un concepto clave en la gestión empresarial hoy en día. Con el avance de la globalización y la creciente complejidad del mercado, las organizaciones dependen cada vez más de la colaboración entre diferentes equipos y de la integración de tecnologías avanzadas para seguir siendo competitivas. Además, la aparición de enfoques de gestión sostenibles y colaborativos que se centran en la formación de equipos ha reforzado la importancia de la colaboración para alcanzar los objetivos empresariales fomentando la colaboración interfuncional entre diferentes partes de la organización y facilitando el cambio.

El concepto de sinergia proviene de la palabra griega “synergo”, que literalmente significa “fuerza conjunta”. Medrano (2011); indica que hace referencia a la interacción entre dos o más elementos de un sistema que ayuda a mejorar los resultados. En gestión, la cohesión organizacional es la combinación de recursos, habilidades y conocimientos de los miembros de la organización para maximizar el rendimiento y lograr objetivos comunes. Cuando las personas trabajan juntas y utilizan sus fortalezas individuales en beneficio del equipo y de la organización en su conjunto, se crea un entorno propicio para la creatividad, la innovación y el logro de objetivos ambiciosos.

Ansoff (1965) indicó que este enfoque tiene como objetivo aumentar la productividad y la producción a través de la colaboración y la cooperación entre diferentes departamentos o

funciones dentro de una empresa, creando una ventaja competitiva mediante el uso eficiente de los recursos y mejorando el desempeño de la organización.

En este contexto, entendemos que la sinergia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para generar un efecto sinérgico, es decir, un resultado mayor que la suma de las partes individuales entre sus diferentes equipos de trabajo. Según Chiavenato (2009), "los equipos implican relaciones, o sea, conexiones humanas, en las cuales el todo emerge como algo mayor que la suma de sus partes" (p. 284). El principal secreto del equipo es que su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), lo que no se observa en el grupo". Por su parte, Robbins y Judge (2009), señalan que la sinergia organizacional surge de la interacción y coordinación efectiva entre los diferentes elementos de la organización, como la estructura, los procesos y la cultura.

Aplicando el estudio de la sinergia organizacional a las empresas de multinegocios, Rivas y Londoño-Correa (2017), entienden la sinergia como: "una orden genérica del centro corporativo, sin que los responsables de hacerlas realidad cuenten con conocimientos y prácticas que les permitan materializarlas" (p. 155). Esta definición resalta la importancia de combinar eficazmente los recursos y capacidades de una organización para alcanzar un mayor rendimiento y competitividad en el mercado; de tal manera que la sinergia organizacional se manifiesta en colaboración estratégica entre diferentes áreas o unidades de una empresa para lograr objetivos comunes de manera más eficiente y efectiva.

Otra definición importante de la sinergia organizacional, desde el contexto del turismo comunitario y la resiliencia fue elaborado por Chontasi et al. (2022) quienes entienden la sinergia como resultado del proceso de adquisición que se relaciona con la capacidad de las empresas para explotar la complementariedad en habilidades y deficiencias en áreas como el ámbito de la actividad, capacidades distintivas y ventajas competitivas. Es decir, la sinergia organizacional se manifiesta en la colaboración estratégica entre diferentes áreas o unidades de

una empresa para lograr objetivos comunes donde se valora la interacción y la participación comunitaria, así como la educación ambiental y la gestión que promueven la resiliencia en las comunidades.

Cuando se aplica a las universidades, el término de sinergia organizacional se refiere a la capacidad de una institución de integrar y colaborar con sus recursos y procesos para crear un todo unificado. Las universidades pueden aumentar la colaboración con la industria revisando el desarrollo histórico de sus programas, fomentando así la colaboración y la interacción con la sociedad. En el contexto académico, la integridad organizacional es la capacidad de una organización de utilizar eficazmente los recursos humanos, físicos y financieros para lograr los objetivos organizacionales. El espíritu emprendedor y la colaboración son importantes en las organizaciones porque pueden crear nuevas oportunidades de negocio y fortalecer la gestión y el diseño; buena colaboración con quienes rodean la institución para apoyar sus fortalezas. De igual forma, Domínguez (2019) en su estudio sobre cooperación en los servicios escolares enfatizó la importancia de identificar y desarrollar recursos básicos apropiados de los socios para completar con éxito las competencias.

Por lo tanto, en un entorno universitario, el diseño organizacional se trata de instituciones que promueven la colaboración, la comunicación abierta y efectiva y el trabajo en equipo entre los miembros. Casquete (2020). La estructura organizacional se refiere a los elementos clave dentro de una universidad que ayudan a promover la cultura organizacional, el ambiente de trabajo y las relaciones para aumentar la eficiencia y la eficacia institucional. En este sentido, la sinergia organizacional en una universidad se trata de alcanzar objetivos institucionales y construir una comunidad de aprendizaje cohesionada a través de la integración de valores compartidos, comunicación fluida y planificación colaborativa.

Para este estudio, comprendemos que la sinergia organizacional en la Universidad se refiere a la cooperación eficaz entre diversas partes, tales como la administración, el

profesorado y los alumnos. Esto promueve la cooperación tanto interna como externa a través de la gestión sostenible, que implica incorporar la responsabilidad social, la administración organizacional y aportar al crecimiento social, ambiental y económico de forma balanceada. Adicionalmente, la universidad fomenta el trabajo comunitario al ser un lugar que capta el talento internacional, produciendo repercusión económica en la comunidad, renovando ambientes urbanos y favoreciendo el crecimiento de sociedades inclusivas y tolerantes. En conclusión, la sinergia organizacional en el contexto universitario está fuertemente relacionada con la administración sostenible y el trabajo comunitario, con el objetivo de potenciar el efecto positivo en el ambiente social, económico y ambiental mediante una perspectiva integral de responsabilidad y compromiso; promoviendo instituciones universitarias más resistentes, socialmente responsables y comprometidas con el desarrollo sostenible de sus ambientes.

2.1.1.1. Cultura organizacional. Franklin y Krieger (2011), mencionaron que “la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social” (p. 364). Dentro de cada organización existe un subsistema muy complejo que juega un papel considerable y tiene influencia sobre las actividades, herramientas, activos, políticas de consumo, regulaciones, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias institucionalizadas a través de las cuales se enfrentan desafíos, amenazas y oportunidades. Esta es la cultura de una organización: un conjunto único y fuerte de creencias compartidas por sus miembros que los diferencia de otros miembros o de cualquier otra persona.

A partir del análisis posmoderno, se pueden considerar las siguientes perspectivas en la cultura organizacional: diferenciación, fragmentación e integración. Higuera (2012), Harris y Ogbonna (1998) y Thorngate (2002). Desde la perspectiva de la diferenciación, la cultura organizacional se entiende como un fenómeno multifacético y fragmentado, donde coexisten

diversas subculturas dentro de una misma organización. Guerrero y Silva (2017). Según esta perspectiva, la cultura no es un elemento homogéneo y unificado, sino que está conformada por múltiples culturas que pueden entrar en conflicto o contradicción. Robbins, et al. (2013) señalan que las subculturas se desarrollan en respuesta a los problemas y desafíos que enfrentan los diferentes grupos o departamentos dentro de la organización. Las subculturas pueden estar constituidas según la antigüedad, la geografía, la funcionalidad y el ámbito jerárquico de la que se trate. por ejemplo, puede haber subculturas universitarias en el personal administrativo, en los docentes o en los estudiantes, en sus valores, sus creencias y sus formas de hacer., o puede haber subculturas entre los miembros de un mismo equipo de trabajo, o en los miembros de una misma plantilla de una empresa.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no es un fenómeno uniforme, sino que refleja la diversidad y la complejidad que caracterizan a las organizaciones. García-Vargas, et al. (2015) sostienen que las subculturas pueden dar lugar a conflictos y tensiones, pero también pueden ser una fuente de innovación y adaptación. La clave radica en gestionar esa diversidad cultural de manera efectiva, reconociendo las diferencias y buscando puntos de convergencia. Según Ruiz y Naranjo (2012), la perspectiva de diferenciación subraya la importancia de entender la cultura organizacional como un fenómeno dinámico y contextual, donde las subculturas pueden evolucionar y transformarse con el tiempo. Esto significa que los líderes deben estar atentos a los cambios y tensiones que surgen dentro de la organización, y ser capaces de adaptarse y fomentar la integración de las distintas culturas.

Desde la perspectiva de la fragmentación, la cultura organizacional se entiende como un fenómeno que surge cuando una organización exhibe una variedad de subculturas o valores divergentes en sus diferentes unidades, departamentos o equipos. Gámez (2007). Según este enfoque, las principales fuentes de fragmentación cultural en las organizaciones pueden incluir:

- a) diversidad geográfica, que ocurre cuando una organización opera en diversas regiones, lo

que puede generar diferencias en idioma, normas sociales, valores culturales y prácticas laborales; b) diversidad funcional, donde los distintos departamentos o áreas funcionales pueden desarrollar sus propias subculturas basadas en las habilidades, conocimientos y objetivos específicos de cada área; c) diversidad generacional, ya que las diferencias entre generaciones de empleados pueden provocar fragmentación cultural debido a las variadas perspectivas, valores y preferencias laborales; d) cambio de liderazgo, donde las transiciones en la alta dirección pueden resultar en una nueva dirección estratégica y cultural (Martínez, 2010), (Gago et al., 2022).

Por su parte, desde la perspectiva de la integración, la cultura organizacional se entiende como un fenómeno homogéneo y unificado, donde existe un alto nivel de consenso entre los miembros de la organización. Según esta perspectiva, la cultura se caracteriza por la congruencia entre las diferentes manifestaciones culturales, la exclusión de la ambigüedad y la existencia de un conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos. Martínez (2010). Al respecto, Schein, (1992), define la cultura organizacional como: "un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas" (p.12).

Esta definición enfatiza la importancia de la integración y el consenso como elementos clave de la cultura organizacional. Asimismo, para lograr la interrelación, cooperación y coordinación entre los miembros de la organización; es necesario tomar en cuenta estos tres niveles de cultura:

“El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...”. (Schein, 1988, pp. 30-32)

Uno de los aspectos más relevantes de la cultura organizacional en las universidades es la coherencia de valores entre los miembros de la comunidad académica. Robbins y Judge (2009), señalan que la existencia de valores compartidos fomenta la cooperación y la coordinación entre los miembros de la organización, lo que a su vez contribuye a generar sinergia. En este sentido, es esencial que las universidades fomenten y refuercen de manera continua los valores institucionales, para que estos se conviertan en una guía clara y unificadora en la toma de decisiones y el comportamiento de los colaboradores. Además, la comunicación abierta y efectiva es otro pilar clave de la cultura organizacional sinérgica en las universidades. Según Cameron y Quinn (2011), una comunicación fluida y transparente ayuda a crear un ambiente de confianza y compromiso entre los miembros de la organización, lo que facilita la resolución de conflictos y la toma de decisiones en conjunto. En el ámbito universitario, es vital que existan canales de comunicación eficaces que permitan el intercambio de información, ideas y retroalimentación entre los diferentes estamentos de la institución.

Deal y Kennedy (2008) sostienen que promover la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la cultura organizacional es un factor clave para lograr sinergia. Cuando los valores y normas de la organización fomentan la cooperación y el apoyo mutuo, se genera un ambiente favorable para la sinergia, donde las personas trabajan en conjunto hacia metas compartidas.

2.1.1.2. Liderazgo. El liderazgo es el proceso en el que una persona influye en un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común. Implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas y resultados. Un líder no solo ofrece dirección y visión,

sino que también promueve el desarrollo personal y profesional de quienes lo rodean (Northouse, 2021). El liderazgo puede presentarse de diversas maneras, desde líderes carismáticos que inspiran a través de su personalidad y visión, hasta líderes transformacionales que motivan a otros a alcanzar su máximo potencial. También puede ser situacional, adaptándose a diferentes contextos y desafíos organizacionales. (Bass y Riggio, 2006).

Goleman (2013) subraya la relevancia de combinar habilidades intelectuales, competencia técnica e inteligencia emocional para ser un líder eficaz. El autor considera los siguientes elementos clave:

a) Capacidad intelectual y formación técnica, que resalta la importancia de tener un conocimiento profundo y una sólida comprensión en el área de trabajo específica. Esto implica contar con las habilidades técnicas necesarias para liderar de manera efectiva en el contexto particular en el que se encuentra el líder.

b) Inteligencia emocional, donde Goleman identifica este aspecto como fundamental en el liderazgo. Esto abarca tres componentes principales: autoconocimiento, que es la capacidad de un líder para entender y ser consciente de sus propias emociones, fortalezas y debilidades. Esto permite al líder reconocer cómo sus emociones influyen en su comportamiento y en la toma de decisiones. Autorregulación, que se refiere a la habilidad de gestionar y controlar las propias emociones de manera efectiva. Esto implica la capacidad de mantener la calma bajo presión, controlar los impulsos y responder de forma reflexiva en lugar de reactiva, y empatía, que es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de los demás. Un líder empático puede conectar con su equipo, entender sus necesidades y motivaciones, y responder de manera adecuada.

c) El trabajo en equipo eficiente es fundamental, y Goleman enfatiza la relevancia de la empatía entre los miembros del equipo para alcanzar una colaboración efectiva y cumplir con los objetivos de la organización. Esto requiere fomentar relaciones sólidas y de confianza

con los compañeros, así como crear un ambiente donde cada uno pueda aportar de manera significativa y sentirse apreciado.

Para entender mejor el esquema de liderazgo, es fundamental referirse a las teorías que lo respaldan. Una de las teorías más antiguas es la del “Gran Hombre”, que plantea que los líderes nacen, no se hacen, y que poseen cualidades innatas que los distinguen y les permiten liderar. Según esta teoría, los líderes son personas excepcionales con características como carisma, inteligencia, valentía y determinación. Autores como Carlyle (1841) y Bennis (1989) han apoyado esta idea, argumentando que los líderes efectivos tienen atributos únicos que les permiten destacar y guiar a otros de manera natural. García (2010). Esta perspectiva resalta la importancia de las cualidades personales del líder en su capacidad para influir y motivar a sus seguidores.

La teoría de los rasgos o características innatas se asocia con un liderazgo efectivo. Los defensores de esta teoría sostienen que los líderes nacen, no se hacen, y que aquellos que poseen ciertos rasgos tienen una predisposición natural para liderar. Entre los rasgos comúnmente vinculados al liderazgo se encuentran la inteligencia, la honestidad, la capacidad de comunicación, la autoconfianza y el carisma. Desde esta perspectiva, las personas que cuentan con estas cualidades tienen más probabilidades de destacar como líderes. Por ejemplo, Ralph (1948) y Warren (1984) son dos autores que han hecho contribuciones significativas a esta teoría, subrayando la relevancia de los rasgos de personalidad en el liderazgo. Robbins (2008). La Teoría de los Rasgos enfatiza la importancia de identificar y desarrollar las características personales que favorecen el éxito en el liderazgo.

Una teoría importante en el ámbito del liderazgo es la teoría del comportamiento, que se centra en los comportamientos específicos que los líderes muestran y cómo estos influyen en la efectividad del liderazgo. Esta teoría se aleja de la idea de que los rasgos innatos son la única base para un liderazgo efectivo y se enfoca en cómo los líderes actúan y se comportan en

su rol. Desde esta perspectiva, los líderes pueden desarrollar y mejorar sus habilidades de liderazgo a través del aprendizaje y la práctica de comportamientos concretos. Por ejemplo, Kurt Lewin y Douglas McGregor son dos autores destacados en este campo. Lewin subrayó la importancia de la participación de los líderes en la toma de decisiones y la comunicación abierta. Miranda (2022), mientras que McGregor propuso la Teoría X y la Teoría Y, que exploran diferentes estilos de liderazgo basados en supuestos sobre la naturaleza humana. (McGregor, 1960)

Por otro lado, la teoría de la contingencia sugiere que no existe un único estilo de liderazgo que funcione en todas las situaciones. La efectividad del liderazgo depende de cómo se combinan las características del líder con las condiciones del entorno. En otras palabras, no hay un método universalmente efectivo para liderar; el líder debe ajustarse a las circunstancias específicas. Por ejemplo, en contextos de alta incertidumbre o cambios rápidos, un estilo de liderazgo más flexible y participativo puede resultar más eficaz, mientras que en situaciones que requieren decisiones rápidas y directivas, un enfoque más autocrático podría ser necesario. Autores como Fred, et al., (1996) han investigado y desarrollado teorías de contingencia, enfatizando la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las demandas del entorno para lograr resultados efectivos. (Santa-Bárbara y Rodríguez, 2010)

Finalmente, encontramos la teoría de las relaciones humanas, que surgió como una respuesta a la Teoría Clásica de la Administración. Esta última se enfocaba en la eficiencia y la productividad, pero ignoraba las necesidades sociales y emocionales de los empleados. La Teoría de las Relaciones Humanas sostiene que un liderazgo efectivo se fundamenta en relaciones sólidas y positivas entre líderes y seguidores. Quienes apoyan esta teoría argumentan que los líderes deben preocuparse por el bienestar y la satisfacción de sus empleados, lo que a su vez eleva la moral, la motivación y la productividad. Dos autores relevantes en esta área son Elton Mayo y Mary Parker Follett. Mayo llevó a cabo investigaciones que destacaron la

importancia de factores sociales y psicológicos en el lugar de trabajo, mientras que Follett abogó por un enfoque más democrático y participativo del liderazgo, centrado en la cooperación y la colaboración entre líderes y seguidores. (Duro Martín, 2006).

En cuanto a los estilos de liderazgo más importantes podemos señalar; en primer término el liderazgo autocrático que se caracteriza por la concentración del poder y la toma de decisiones en manos del líder, quien impone sus directrices sin consultar a los subordinados. Según McGregor, quien formuló la Teoría X, sostiene que los empleados son inherentemente perezosos y necesitan ser controlados y dirigidos por los líderes. Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018). Por su parte, Likert (1961) señala que en el liderazgo autocrático el líder tiende a ser dominante, centraliza la toma de decisiones y ejerce un control estricto sobre sus subordinados. García-Solarte (2015). Si bien este estilo puede ser efectivo en situaciones de crisis o cuando se requiere una rápida toma de decisiones, también puede generar desmotivación, falta de compromiso y un ambiente de trabajo tenso entre los colaboradores. En este estilo, el líder asume la responsabilidad de tomar todas las decisiones importantes y dirige las actividades del equipo de manera unilateral. Los seguidores tienen poco o ningún poder de decisión y se espera que sigan las órdenes del líder sin cuestionarlas.

El siguiente estilo es el liderazgo democrático, que se caracteriza por la participación de los subordinados en la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades. Según Lewin (1951), en este estilo de liderazgo el líder fomenta la discusión y la contribución de ideas por parte de los miembros del equipo. Zuzama (2015). Asimismo, Likert (1961) afirma que el líder democrático se enfoca en desarrollar relaciones de confianza y respeto mutuo, lo que a su vez mejora la motivación y el compromiso de los colaboradores. Este estilo de liderazgo suele generar mayor satisfacción y productividad entre los subordinados, aunque también puede conllevar a una toma de decisiones más lenta. Las características más importantes asociadas a este tipo de liderazgo son: la participación que fomenta un sentido de propiedad y compromiso;

la comunicación abierta, que promueve relaciones abiertas y transparentes entre el líder y los miembros del equipo; toma de decisiones compartidas, el líder facilita el proceso y ayuda a llegar a un consenso; respeto a la diversidad de opiniones, donde las diversas perspectivas se consideran como una ventaja para tomar decisiones más informadas y creativas; fomento del empoderamiento, el liderazgo tiene un impacto en las decisiones que afectan su trabajo y entorno; responsabilidad compartida, que permite que los miembros del equipo compartan responsabilidades y trabajen juntos para lograr los objetivos establecidos y motivación intrínseca que mejora el compromiso y rendimiento de los miembros del equipo.

El liderazgo *laissez-faire*, también conocido como liderazgo permisivo, se caracteriza por la mínima intervención del líder en la toma de decisiones y la ejecución de tareas por parte de los subordinados. Según Chiavenato (2002), la intervención directa del líder es escasa, ya que no busca supervisar o dirigir los eventos de manera activa, solo ofrece comentarios sobre las acciones de los subordinados cuando se solicitan, permitiendo así una considerable autonomía para quienes están bajo su responsabilidad. Acosta y Sánchez (2019) discutieron este estilo de liderazgo en relación con el comportamiento organizacional, subrayando su efecto en la autonomía y la responsabilidad de los colaboradores. Este enfoque se fundamenta en la confianza en la capacidad de los subordinados para gestionar sus propias tareas, lo que puede impulsar la creatividad, la innovación y el desarrollo de habilidades. No obstante, el liderazgo *laissez-faire* también puede resultar en una falta de dirección y supervisión, lo que podría llevar a la desorganización y a la confusión en los objetivos. En los últimos años, ha crecido el interés por entender cómo el liderazgo *laissez-faire* influye en la cultura organizacional.

Vásquez (2023) ha investigado la conexión entre los estilos de liderazgo y el comportamiento en las organizaciones, sugiriendo que un liderazgo permisivo puede afectar la autonomía, la motivación y la satisfacción de los empleados. Este tipo de liderazgo cuestiona

la jerarquía tradicional y fomenta un entorno laboral más colaborativo y participativo, donde los trabajadores disfrutan de mayor libertad para tomar decisiones y asumir responsabilidades.

El liderazgo transformacional se define por la habilidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores mediante una visión común. Según Bass (1985), este estilo de liderazgo se fundamenta en cuatro elementos esenciales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Asimismo, Burns (1978) afirma que los líderes transformacionales logran que los subordinados vayan más allá de sus propios intereses en favor de los objetivos del grupo o la organización. Este estilo de liderazgo suele generar altos niveles de compromiso, creatividad e innovación entre los colaboradores. Las características más importantes del líder transformacional son: inspiración ya que tiene una visión convincente y estimulante del futuro; motivación, el líder motiva a alcanzar metas ambiciosas y superar obstáculos; consideración individualizada, el líder brinda apoyo individualizado reconociendo sus fortalezas y debilidades; estímulo intelectual, el líder fomenta la creatividad y el pensamiento innovador y la idealización de la influencia, los líderes transformacionales ejemplifican valores y comportamientos admirables sirviendo como modelos a seguir para sus seguidores.

En relación con la sinergia organizacional se tomará en cuenta el liderazgo participativo que según Kotter (1999) señala que un estilo de liderazgo participativo, en el que los líderes involucran a los colaboradores en la toma de decisiones y la resolución de problemas, es fundamental para generar sinergia organizacional. Asimismo, Robbins y Judge (2017) afirman que este tipo de liderazgo fomenta la confianza, el compromiso y la responsabilidad compartida entre los miembros de la organización. En resumen, el liderazgo transformacional y la sinergia organizacional están interconectados, ya que el primero fomenta un entorno que favorece el trabajo en equipo, la innovación y el cumplimiento de metas comunes, lo que a su vez potencia el rendimiento y el éxito general de la organización.

2.1.1.3. Procesos organizacionales. Según Robbins y Judge (2017), los procesos organizacionales se refieren a "las actividades y flujos de trabajo que permiten a la organización funcionar de manera eficiente y efectiva". Chiavenato (2019) agrega que los procesos organizacionales son clave para generar sinergia, ya que permiten integrar y coordinar los diferentes elementos de la organización. Kotter (2012) señala que la eficiencia y la efectividad de los procesos organizacionales son fundamentales para aprovechar las sinergias y lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Los procesos organizacionales son esenciales para el funcionamiento eficiente de una organización. En los últimos años, ha aumentado la atención sobre cómo estos procesos afectan la sinergia organizacional, que se refiere a la capacidad de un grupo de personas para colaborar y generar resultados que superan la suma de sus aportes individuales. En el contexto universitario, los procesos más importantes son aquellos que están directamente relacionados con la prestación de servicios educativos a los estudiantes, quienes son los usuarios finales. Dentro de los procesos organizacionales, encontramos los procesos clave, los procesos estratégicos y los procesos de apoyo.

Según Bravo (2009), los procesos clave deben enfocarse en satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes. Por ejemplo, el diseño y desarrollo curricular, el proceso de admisión y matrícula, así como el proceso de enseñanza-aprendizaje, son considerados esenciales en una institución de educación superior. Es fundamental que estos procesos se gestionen de manera eficiente y efectiva para asegurar la calidad de la formación académica. En una universidad, los procesos clave están directamente relacionados con la gestión académica, administrativa y de investigación, y son vitales para el funcionamiento óptimo de la institución. Estos pueden incluir:

a) Proceso de admisión y matrícula estudiantil: Este proceso abarca desde la solicitud de admisión hasta la inscripción en los cursos y la asignación de horarios académicos. (Turín, 2017).

b) Proceso de planificación académica: Comprende la creación de planes de estudio, la programación de clases y la asignación de profesores a las diferentes materias. (Turín, 2017).

c) Proceso de evaluación del desempeño docente: Se refiere a la evaluación periódica del trabajo de los docentes en cuanto a calidad de enseñanza, investigación y servicio a la comunidad. (Hernández-Romo, et al., 2017).

d) Proceso de investigación y desarrollo: Incluye la promoción de la investigación entre docentes y estudiantes, la gestión de proyectos de investigación y la difusión de resultados. (Hernández-Romo, et al., 2017).

Los procesos estratégicos en una universidad son fundamentales para definir su dirección y objetivos. Según Chiavenato (2002), estos procesos están vinculados a la planificación, la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. Ejemplos de estos procesos incluyen la creación del plan estratégico, el diseño de la oferta académica y la gestión de la investigación y la innovación. Es crucial que estos procesos se alineen con la misión, visión y objetivos de la universidad, y que se revisen y ajusten de manera regular para responder a los cambios en el entorno. Los procesos estratégicos en la universidad incluyen:

a) Planeamiento estratégico: Se refiere a la definición de la visión, misión, objetivos y estrategias de la universidad, con el fin de garantizar su desarrollo y crecimiento. (Barreda, 2016).

b) Gestión de la calidad: Implica establecer estándares de calidad en todos los aspectos de la universidad, abarcando desde la enseñanza hasta la investigación y la administración. (Romero, et al., 2019).

c) **Gestión por procesos:** Consiste en identificar, analizar y mejorar continuamente los procesos internos de la universidad para optimizar su eficiencia y efectividad. (Romero, et al., 2019).

d) **Desarrollo institucional:** Incluye acciones destinadas a fortalecer la capacidad y el prestigio de la universidad en áreas como la investigación, la enseñanza y la vinculación con la comunidad. (Barreda, 2016).

Finalmente, existen los procesos de apoyo, que son aquellos que respaldan los procesos clave y estratégicos. Según Stoner y Freeman (2002), estos procesos son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la organización. En el contexto de una universidad, algunos ejemplos de procesos de apoyo incluyen la gestión de recursos humanos, la gestión financiera, la gestión de infraestructura y tecnología, así como la gestión de la comunicación interna. Es crucial que estos procesos se diseñen y gestionen de tal manera que faciliten y optimicen el rendimiento de los procesos clave y estratégicos.

Estos procesos requieren una adecuada coordinación entre los diferentes departamentos. Según Robbins y Judge (2017), la coordinación efectiva entre las diversas áreas de la organización es esencial para crear sinergia, ya que permite aprovechar las complementariedades y evitar duplicidades. Chiavenato (2019) también menciona que la coordinación interdepartamental ayuda a mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos organizacionales. Además, es crucial contar con una toma de decisiones eficiente; en este sentido, Kotter (2012) destaca que la capacidad de la organización para identificar y resolver problemas de manera oportuna y efectiva es fundamental para generar sinergia. Asimismo, Robbins y Judge (2017) afirman que una toma de decisiones ágil y colaborativa permite aprovechar las oportunidades y adaptarse a los cambios del entorno.

Finalmente, el cumplimiento adecuado de los procesos organizacionales precisa de la innovación y mejora continua; en este campo destaca Chiavenato (2019) quien destaca que la

innovación y la mejora continua de los procesos organizacionales son clave para generar sinergia, ya que permiten a la organización adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades. Kotter (2012) agrega que la capacidad de la organización para aprender y mejorar de manera constante es fundamental para mantener una ventaja competitiva sostenible .

2.1.2. Gestión cultural

Martinell (2001) define la gestión cultural como un conjunto de políticas culturales que abarcan valores, marcos teóricos y estrategias; según su perspectiva, las políticas culturales son la base que determina las decisiones y acciones relacionadas con la cultura en una sociedad. La gestión cultural se centra en la planificación, organización, implementación y evaluación de actividades y programas culturales, con el fin de fomentar el desarrollo y el bienestar de las comunidades. El autor señala que la gestión cultural no es una ciencia en sí misma, ni puede ser considerada dentro de un marco epistemológico específico, sino que surge como un mandato social que profesionaliza a un número significativo de personas en respuesta a las necesidades de una sociedad compleja. Esto le otorga una perspectiva multidisciplinaria, pero también exige que el propio sector formule los planteamientos necesarios para construir un marco teórico y conceptual que se ajuste a las necesidades particulares de esta función.

Según Bravo (2009), la gestión cultural implica la planificación, organización, dirección y control de los procesos y programas culturales, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Por su parte, Gutiérrez (2004) señala que la gestión cultural también involucra la toma de decisiones estratégicas, la gestión de proyectos y la evaluación de resultados, todo ello enmarcado en las políticas culturales vigentes

Yáñez (2019) entiende la gestión cultural como un proceso que se construye a partir de la praxis, reconociendo la práctica como un saber que surge de la experiencia vivida, rescata la importancia de la experiencia práctica en la construcción del conocimiento en gestión cultural, destacando que el método de gestión cultural se desarrolla a partir de la experiencia y la acción directa en el campo cultural reconociendo que este conocimiento se construye a través de la interacción directa con las realidades culturales y las comunidades. El autor destaca los siguientes aspectos clave para la gestión cultural: a) hermenéutica de la práctica cultural, este enfoque implica interpretar las prácticas culturales desde una perspectiva contextual y simbólica; b) exploración de identidades culturales que evidencia su interés en las paradojas de la identidad y explora la tensión entre la mismidad y la diferencia en el contexto cultural latinoamericano y c) analiza las características de la gestión cultural destacando aspectos que carecen de referentes y que definen la singularidad de esta práctica en Latinoamérica.

De acuerdo con las definiciones y características dadas sobre gestión cultural Villeda de Chacón (2012), indica que la gestión cultural está referida al conjunto de acciones realizadas por individuos, grupos o instituciones dentro de un territorio, comunidad o sector específico, con el objetivo de promover la identificación y participación de sus miembros en su propio desarrollo social y cultural. La comunicación juega un papel crucial en la gestión cultural ya que contribuye a la formación de una comprensión global de la realidad, donde tienen lugar las interacciones entre cultura, artes, educación, economía y territorio. Como en todo proceso de negociación, la comunicación es un elemento esencial en la gestión cultural, haciendo que los gestores culturales y otros miembros implicados se conviertan en agentes de comunicación cumpliendo sus funciones como gestores culturales.

La gestión cultural involucraría el desarrollo de aspectos administrativos importantes como: la planificación estratégica que alinee los objetivos culturales con la misión y visión de la organización, asegurando una gestión coherente y sostenible; la organización eficiente que

permita estructurar y coordinar actividades culturales de manera eficiente, asignando recursos de manera óptima y garantizando la participación de los involucrados; desarrollo de proyectos culturales que pueda fomentar el enriquecimiento cultural y la participación ciudadana; la gestión de recursos financieros, humanos y materiales que permitan maximizar el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas culturales y la evaluación continua que conlleve a la realización de evaluaciones periódicas para medir el éxito de las intervenciones culturales ajustando estrategias según los resultados obtenidos.

2.1.2.1. Socialización cultural. Schein (2004) define la socialización cultural como el proceso mediante el cual los miembros de una organización aprenden e interiorizan los valores, creencias y normas que caracterizan la cultura organizacional. Según Cameron y Quinn, la socialización cultural es clave para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, lo que a su vez mejora la eficacia de la gestión cultural. Salazar (2008). Además, Denison (1991) destaca que la socialización cultural debe ser un proceso continuo y flexible, que facilite la integración de nuevos miembros y la evolución de la cultura organizacional.

La socialización cultural en la universidad es un proceso en el que los estudiantes aprenden y adoptan los valores, normas, creencias y comportamientos que caracterizan a la institución académica. Este proceso es esencial para la integración y el éxito de los estudiantes, ya que les permite sentirse parte de la comunidad universitaria y entender las expectativas y prácticas culturales que predominan en ella. Suárez y Anaya (2017). Además, la socialización cultural en la universidad puede tener un impacto en el rendimiento académico, la participación estudiantil y el desarrollo personal y profesional de los estudiantes.

La diversidad cultural en el entorno universitario añade una capa adicional a la socialización cultural, ya que los estudiantes provienen de diferentes contextos culturales y pueden experimentar la universidad de manera única. Julca, et al. (2023). Por lo tanto, es importante que las instituciones educativas promuevan la inclusión social y cultural, creando

entornos interculturales que reconozcan y valoren la diversidad de experiencias y perspectivas. Crespo, et al. (2022). Esto contribuye a la formación de estudiantes competentes en y para la diversidad, preparándolos para enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más globalizado y multicultural.

La socialización cultural comprende procesos de inducción y onboarding. Schein (2004) destaca que los procesos de inducción y onboarding son cruciales para la socialización cultural, ya que permiten a los nuevos miembros de la organización comprender y alinearse con los valores, creencias y normas de la cultura. Por su parte, Martinell (1999) afirma que estos procesos deben ser diseñados de manera estratégica, con el fin de transmitir de manera efectiva la identidad y la filosofía de la organización.

Por su parte, el onboarding, también conocido como proceso de integración, es una práctica que busca facilitar la incorporación de nuevos colaboradores a una organización, brindándoles la información, herramientas y recursos necesarios para adaptarse de manera efectiva a la cultura y dinámica de la empresa. Este proceso va más allá de la simple bienvenida en el primer día de trabajo, abarcando diversas fases diseñadas para garantizar una transición exitosa y una rápida integración del nuevo empleado. El onboarding tiene como objetivo principal acelerar la adaptación del nuevo colaborador, fomentar su compromiso con la organización y sentar las bases para una relación laboral productiva y satisfactoria.

En el ámbito universitario, el onboarding se aplica de manera similar, pero adaptado a las particularidades de una institución educativa. En este contexto, el onboarding para estudiantes de educación superior busca orientar, informar y acoger a los nuevos alumnos, facilitando su integración a la vida universitaria y generando un mayor engagement. Este proceso no se limita al primer día de clases, sino que se extiende a lo largo de varias fases diseñadas para ayudar a los estudiantes a familiarizarse con la cultura, normas y responsabilidades de la universidad. A través de estrategias como mentorías, actividades de

integración, sistemas de comunicación efectivos y la creación de un ambiente acogedor, el onboarding en el ámbito universitario contribuye a que los nuevos estudiantes se sientan parte de la comunidad académica desde el inicio, favoreciendo su adaptación y su éxito académico y personal.

Asimismo, la socialización cultural contempla tomar en cuenta actividades de integración y convivencia, así como el reconocimiento y celebración de logros. Según Denison (1991) las actividades de integración y convivencia, como eventos sociales, celebraciones y espacios de interacción informal, son fundamentales para fortalecer los vínculos entre los miembros de la organización y consolidar la cultura organizacional. Asimismo, Schein (2004) señala que estas actividades contribuyen a generar un sentido de pertenencia y a fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Finalmente, Martinell (1999) destaca que el reconocimiento y la celebración de los logros de los colaboradores son prácticas clave para la socialización cultural, ya que refuerzan los valores y comportamientos deseados, y generan un sentimiento de orgullo y compromiso entre los miembros de la organización. Por su parte, Denison (1991) afirma que estas prácticas también contribuyen a la motivación y la satisfacción de los colaboradores .

2.1.2.2. Estrategias culturales. Las estrategias culturales se refieren a un conjunto de acciones planificadas que buscan promover, gestionar y difundir las expresiones culturales dentro de un contexto determinado. Según la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR, 2021), “la gestión cultural proporciona herramientas para el impulso cultural desde diversas áreas, con la finalidad de impulsar, mantener y resaltar las diferentes expresiones culturales en el conjunto de la sociedad" (p. 35). Esto implica no solo la administración de recursos culturales, sino también la creación de un entorno que fomente la participación de la comunidad en actividades culturales.

En este sentido, las estrategias culturales pueden abarcar desde la planificación y ejecución de proyectos culturales hasta la implementación de políticas que promuevan la inclusión y diversidad, resaltando la importancia de diseñar estrategias que no solo respondan a las necesidades actuales, sino que también anticipen futuros desafíos en el ámbito cultural. Todo lo anterior implica que una estrategia bien diseñada debe fomentar la colaboración entre diferentes actores, como universidades, organizaciones no gubernamentales y comunidades locales, creando un tejido interdependiente que potencie el impacto cultural.

Las estrategias culturales toman en cuenta el fomento de proyectos culturales colaborativos como iniciativas que involucran la cooperación entre diferentes actores, como estudiantes, docentes y comunidades externas, Según, Bustamante (2018); “para cumplir su objetivo, la organización cultural dispone de aspectos técnicos, de infraestructura, de recursos materiales, de un número de personas que trabajan, del ambiente interno y externo en que se sitúa; de los mecanismos de control y poder, del conocimiento experiencial e investigativo del sector en el que trabaja, y de la consolidación de equipos multidisciplinarios que estructuran una perspectiva de futuro” (p.55). Esto es particularmente relevante en el ámbito académico, donde la colaboración puede enriquecer la experiencia educativa y fomentar un sentido de pertenencia entre los participantes.

La colaboración no solo mejora la calidad de los proyectos, sino que también permite a los participantes compartir recursos y conocimientos y establecer alianzas estratégicas que permitan optimizar el uso de recursos y maximizar el impacto cultural. Este proceso converge en la creación de espacios culturales interactivos que fomenta la participación de los estudiantes en la creación de espacios dinámicos. Según Briceño (2024) “la retroalimentación es clave en la colaboración intercultural” (p. 36); lo cual sugiere que los espacios deben permitir un flujo constante de ideas y críticas constructivas entre los participantes.

Además, estos espacios deben ser inclusivos y accesibles para todos los miembros de la comunidad universitaria. La creación de ambientes donde todos se sientan bienvenidos y valorados es crucial para el éxito de cualquier iniciativa cultural, considerando a la diversidad cultural como un activo que enriquece las experiencias compartidas. Para el logro de estas acciones es imprescindible tomar en cuenta políticas culturales que promuevan la diversidad y aseguren que todos los grupos dentro de la universidad tengan acceso a las oportunidades culturales.

Bustamante, et al. (2015) indican que el surgimiento del concepto de política cultural se produjo debido a la necesidad del Estado-nación de guiar moralmente a su población de acuerdo con los intereses y proyecto de nación del grupo dominante. Las políticas culturales han evolucionado de manera paralela al Estado moderno, ya que han dado lugar a la creación de instituciones culturales (museos, galerías, archivos, etc.) que han desempeñado un papel importante en la formación de los Estados nacionales, utilizándolos como referentes simbólicos para construirse a sí mismos como comunidades imaginadas con una historia y, por lo tanto, con un proyecto de nación participativa a futuro.

Por su parte, Bayardo (2008) manifiesta que las políticas culturales se desarrollaron en la segunda mitad del siglo veinte como resultado de las guerras mundiales y la creación del Sistema de las Naciones Unidas. Es entonces cuando se desarrollan instituciones públicas para administrar el sector y realizan conferencias intergubernamentales para establecer conceptos fundamentales y agendas compartidas de los Estados. La base conceptual de las políticas culturales se basa en el reconocimiento de los derechos culturales como parte de los derechos humanos, establecidos en 1948 por la Organización de Estados Americanos y luego por la Organización de las Naciones Unidas, así como por la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre y la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

A partir de su surgimiento, las políticas culturales se convirtieron en un instrumento fundamental para el desarrollo social y económico de las naciones. En un mundo cada vez más globalizado, la cultura se erige como un elemento clave para la construcción de identidades, la cohesión social y la promoción de la diversidad. Las políticas culturales pueden definirse como el conjunto de acciones, estrategias y medidas adoptadas por un Estado, en colaboración con diversos actores sociales, para promover y proteger la cultura en todas sus manifestaciones. Entre sus objetivos principales se encuentran:

- Promover la diversidad cultural. Las políticas culturales deben fomentar la riqueza y variedad de las expresiones culturales, tanto a nivel nacional como internacional.
- Garantizar el acceso a la cultura. Todos los ciudadanos tienen derecho a disfrutar de la cultura, independientemente de su origen social, económico o cultural.
- Fortalecer la identidad cultural. Las políticas culturales deben contribuir a la construcción de una identidad cultural fuerte y cohesionada.
- Promover la creatividad y la innovación. La cultura es un motor de creatividad e innovación, por lo que las políticas culturales deben fomentar su desarrollo.
- Contribuir al desarrollo social y económico. La cultura puede ser un factor clave para el desarrollo social y económico, por lo que las políticas culturales deben promover su potencial en este ámbito.

Tomando en cuenta los estudios sobre políticas culturales aplicados a las ciudades europeas de Göteborg y Barcelona, Ramos (2022) estudia los agentes implicados en la elaboración e implementación de las políticas culturales donde es necesaria la participación de diversos actores como: a) el Estado, quien es el principal responsable de la definición y ejecución de las políticas culturales, b) las instituciones culturales donde encontramos a los museos, bibliotecas, teatros, etc., que son actores fundamentales para la implementación de las políticas culturales, c) los artistas y creadores que son los principales agentes de la producción

cultural, d) las empresas culturales, que son aquellas empresas que trabajan en el ámbito cultural y que juegan un papel importante en la implementación de las políticas culturales y e) la sociedad civil que coadyuva a la participación activa de la sociedad civil como elemento fundamental para el éxito de las políticas culturales.

Asimismo, las políticas culturales se implementan a través de una serie de instrumentos, entre los que se encuentran la financiación pública que es fundamental para el desarrollo de la cultura; la legislación, entendemos que las leyes y normativas culturales son necesarias para proteger y promover la cultura; la infraestructura, que viene dado por la creación y mejora de infraestructuras culturales que son fundamentales para el acceso a la cultura; la educación y formación que son esenciales para la formación de ciudadanos críticos y cultos y la promoción y difusión de la cultura que son necesarias para que llegue a todos los ciudadanos.

La política cultural responde a variables importantes como la capacidad de respuesta a cambios, el fomento de la innovación y creatividad y la gestión del conocimiento y aprendizaje. Schein (2004) destaca que la capacidad de respuesta a los cambios del entorno es un elemento clave de la política cultural, ya que permite a las organizaciones ajustar sus prácticas y procesos de manera oportuna. Es decir, esta capacidad de respuesta también implica la flexibilidad y la disposición al cambio por parte de los miembros de la organización. Según Denison (1991), el fomento de la innovación y la creatividad es fundamental para la política cultural, ya que permite a las organizaciones desarrollar nuevas ideas, productos y servicios culturales que satisfagan las necesidades cambiantes del usuario. Tal es así, que el estímulo a la innovación y la creatividad también contribuye a la motivación y el compromiso de los colaboradores.

2.1.2.3. Patrimonio cultural. Settembre, et al. (2010) afirman que el concepto de patrimonio cultural, en un sentido amplio, se refiere a todas las cosas que expresan las tradiciones, la forma de vida y el pensamiento de una sociedad en particular; esto incluye no solo los bienes culturales formados por objetos materiales, como bienes muebles e inmuebles,

sino también los lugares con significados especiales, como lagos, montañas, rocas y árboles en diferentes culturas. Además, se incluyen las ideas sobre las cuales se construyen nuevas habilidades, técnicas y conocimientos. En este sentido, se engloban tanto las ideas protegidas o no por derechos de propiedad intelectual, como los patrones de conducta tradicionales, las ceremonias acompañadas o no de cantos, danzas y palabras, los instrumentos musicales y las coreografías sagradas, la historia oral integrada en mitos y leyendas, entre otros. Por último, también se consideran los conjuntos de información filtrada a través de la tradición cultural, que permiten mantener esa conexión para futuros desarrollos.

Si tomamos en cuenta la administración de empresas, el patrimonio cultural puede ser considerado como un activo intangible con un alto valor económico. Este valor se deriva de la capacidad del patrimonio cultural para atraer visitantes, generar empleos, estimular la actividad económica y local y aumentar el valor de las propiedades en las zonas aledañas a los sitios patrimoniales. Por dicha razón, la gestión del patrimonio cultural como proceso complejo requiere la participación de diversos actores, como el Estado, las empresas, las comunidades locales y las organizaciones no gubernamentales. Algunas estrategias para una gestión eficaz del patrimonio cultural incluyen:

- Desarrollo de un plan de gestión integral. Este plan debe definir los objetivos de la gestión del patrimonio cultural, las estrategias para alcanzarlos y los recursos necesarios para su implementación.
- Participación de la comunidad. La comunidad local debe ser involucrada en el proceso de gestión del patrimonio cultural desde el inicio.
- Promoción del turismo cultural. Se debe desarrollar estrategias para atraer visitantes a los sitios patrimoniales, como la creación de rutas turísticas, la promoción en ferias internacionales y la mejora de la infraestructura turística.

- Inversión en la conservación del patrimonio cultural. Es necesario invertir en la conservación y restauración de los sitios patrimoniales para asegurar su preservación para las futuras generaciones.

Fresneda (2008) recoge los aspectos más importantes de la gestión del patrimonio cultural y señala que debemos tomar en cuenta los siguientes: preservación, involucra la conservación y protección de los bienes culturales para garantizar su integridad y permanencia; difusión, promoción y divulgación del patrimonio cultural mediante actividades educativas y de sensibilización; planificación estratégica, permite el desarrollo de estrategias a largo plazo para gestionar eficazmente los recursos y objetivos del patrimonio cultural; la participación comunitaria que desarrolla el involucramiento activo de la comunidad en la toma de decisiones y acciones relacionadas con el patrimonio cultural y la gestión financiera que involucra la administración adecuada de los recursos financieros para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas culturales.

En el campo empresarial, la gestión del patrimonio cultural está relacionado con la preservación del patrimonio como una forma de contribuir al desarrollo sostenible y demostrar el compromiso con la comunidad y el medio ambiente, lo que mejora la reputación corporativa. También la gestión del patrimonio puede ser un elemento diferenciador en el mercado, destacando la identidad y conexión con la historia y la cultura locales. La gestión adecuada del patrimonio cultural puede inspirar el desarrollo de productos y experiencias únicas que atraigan clientes y generen ingresos adicionales, por ello, la gestión del patrimonio requiere enfoques innovadores y creativos, lo que fomenta la innovación dentro de las empresas y promueve la colaboración con otros sectores.

La gestión del patrimonio cultural contempla la coherencia entre cultura y estrategia, adecuadas políticas y prácticas de recursos humanos y sistemas de medición y retroalimentación. Schein (1988), destaca que la coherencia entre la cultura organizacional y

la estrategia de la organización es un elemento clave de la gestión del patrimonio cultural, ya que permite a la organización aprovechar de manera sinérgica sus recursos y capacidades, afirmando que esta coherencia también contribuye a la motivación y el compromiso de los colaboradores, al alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización. Según Denison (1991), las políticas y prácticas de recursos humanos, como la selección, la capacitación, la evaluación y la recompensa de los colaboradores, deben estar alineadas con la cultura organizacional, con el fin de reforzar los valores, creencias y comportamientos deseados. Es decir, esta alineación también contribuye a la atracción y retención de talento, lo que es fundamental para la gestión del patrimonio cultural.

También es importante señalar, según Martinell (1999), que los sistemas de medición y retroalimentación son elementos clave de la gestión cultural, ya que permiten a las organizaciones evaluar el grado de coherencia entre su cultura y sus procesos, y tomar las acciones correctivas necesarias. Estos sistemas también contribuyen a la mejora continua y al aprendizaje organizacional, lo que es fundamental para la adaptabilidad cultural.

2.1.3. Sinergia y cultura en las organizaciones educativas

La teoría de sinergia cultural, según Rachmad (2018), plantea que las instituciones alcanzan su máximo potencial cuando integran estratégicamente la diversidad de saberes, prácticas y valores existentes en su ecosistema organizacional. Esta teoría sostiene que el verdadero progreso individual y organizacional requiere equilibrar cinco dimensiones interdependientes: física, mental, emocional, social y espiritual. A continuación, en la tabla 1 se presenta una síntesis de sus dimensiones clave con fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas:

Tabla 1:*Dimensiones del crecimiento holístico*

Dimensión	Definición	Aspectos clave	Aplicación institucional
Física	Cuidado individual y entornos vitales	- Salud ocupacional - Espacios saludables	Políticas de ergonomía en oficinas académicas
Mental	Desarrollo cognitivo y pensamiento crítico	- Formación continua - Resolución de problemas	Programas de actualización docente de interdisciplinar
Emocional	Gestión afectiva y clima organizacional	- Inteligencia emocional - Comunicación asertiva	Encuestas de satisfacción laboral
Social	Interacción comunitaria y diversidad cultural	- Diálogo intercultural - Trabajo colaborativo	Foros estudiantiles con representación multicultural
Espiritual	Búsqueda de sentido y trascendencia	- Propósito colectivo - Ética institucional	Códigos de conducta basados en valores universales

Nota. Adaptada de Rachmad, (2018).

El equilibrio de estas dimensiones permitirá un crecimiento auténtico cuando abandonamos la obsesión por los logros unidimensionales y abrazamos una visión sistémica del desarrollo, sustentando esta perspectiva en la creación de entornos cooperativos que potencian las diferencias culturales como ventaja estratégica. En el contexto universitario, esta sinergia se manifiesta cuando:

- Los planes estratégicos incorporan mecanismos de diálogo intercultural, sustentados según Risi (2022) en la polifonía decisonal que enfatiza la coexistencia y participación de múltiples voces, perspectivas y enfoques en los procesos de toma de decisiones que permitan el pluralismo inclusivo, la interacción dialógica y la construcción colectiva; todo lo cual fomenta una mayor legitimidad en las decisiones tomadas, un mayor incremento del sentido de pertenencia y compromiso organizacional y la innovación derivada del intercambio de ideas diversas.

- Los reglamentos institucionales promueven identidades organizacionales flexibles, para ello es necesario la participación colectiva en su elaboración, la revisión y actualización periódica y la puesta en marcha de un enfoque en principios más que en reglas rígidas.

- La memoria institucional se construye desde enfoques polifónicos, incluyendo testimonios de diferentes sectores, promoviendo un análisis reflexivo de logros y desafíos institucionales y fomentando la creación de relatos compartidos que reflejen la identidad y el propósito institucional.

La gestión cultural institucional es vital para crear un ambiente de trabajo positivo, mejorar el desempeño laboral, atraer y retener talentos y asegurar el éxito a largo plazo de la institución. Para analizar cada aspecto de la gestión, es necesario efectuar el análisis documental focalizado en tres dimensiones clave, como se indica en la tabla 2:

Tabla 2:*Análisis documental cualitativo de sinergia cultural institucional*

Dimensión	Instrumento institucional	Variable de análisis
Estructural	Plan estratégico	Grado de incorporación de prácticas colaborativas interculturales
Normativa	Reglamento de Responsabilidad Social Universitario	Mecanismos de articulación cultura-organización
Simbólica	Memoria institucional	Narrativas sobre logros colectivos vs individuales

2.1.3.1. Plan Estratégico Institucional (PEI). El Plan Estratégico Universitario es un documento integral que define la visión, misión, objetivos y estrategias a largo plazo para alcanzar metas específicas en las funciones sustantivas de la Universidad. Este plan es esencial para guiar las acciones y decisiones, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con su propósito fundamental. Keller (1999) indica que aplicar la Dirección Estratégica en la Universidad es un medio que posibilita:

- Conectar con el entorno y escuchar a la comunidad. La universidad debe recopilar y compartir información valiosa sobre su entorno para entender mejor las necesidades y desafíos que enfrenta, lo cual le permitirá diseñar estrategias que respondan a las necesidades y aspiraciones de la comunidad académica.
- Empoderar a los líderes. Fortalecer equipos de gobierno, proporcionándoles las herramientas y recursos necesarios para que puedan gestionar de manera efectiva.
- Definir roles y prioridades. Establecer claramente quién debe tomar decisiones sobre las iniciativas estratégicas y cómo se priorizarán.

- Plan para el éxito. Establecer un plan sólido que permita implementar y llevar a cabo iniciativas estratégicas de manera efectiva, lo que implica pasos claros, metas alcanzables y monitorear el progreso.

La estructura del Plan Estratégico Universitario debe incluir los siguientes componentes clave, presentados en la tabla 3:

Tabla 3

Aspectos clave del plan estratégico universitario

Aspecto	Definición	Ejemplo aplicativo
Misión	Define el propósito y razón de ser de la universidad.	Proporcionar educación de calidad y fomentar la investigación.
Visión	Describe la imagen deseada del futuro, orientando las acciones.	Ser líder en innovación educativa para el año 2030.
Objetivos	Metas específicas por alcanzar en un período determinado, medibles y alcanzables.	Incrementar la tasa de graduación en un 20% en tres años.
Estrategias	Conjunto de decisiones y acciones para cumplir la misión y alcanzar los objetivos.	Implementar programas de mentoría para mejorar el rendimiento académico.
Políticas y planes operativos	Acciones concretas y programas anuales con objetivos medibles.	Crear un programa anual de becas para estudiantes destacados.

Una adecuada elaboración del Plan Estratégico permite beneficios concretos como la claridad y orientación que permite a los miembros entender hacia dónde se dirige la institución y cómo contribuir a su logro; también facilita la asignación inteligente de recursos como capital, talento humano y tiempo enfocados en áreas clave que impulsan el crecimiento institucional. Asimismo, fomenta un proceso de evaluación y ajuste continuo que permite a la universidad adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su desempeño con lo cual aumenta el compromiso la participación en la implementación del plan. Finalmente, el Plan significa una ayuda constante para que la Universidad enfrente desafíos futuros y se puedan aprovechar oportunidades emergentes que permitan mantener la relevancia y competitividad en un mundo en constante evolución. En resumen, el Plan Estratégico proporciona una orientación clara, asegura la asignación eficiente de recursos, fomenta la mejora continua y contribuye al éxito y sostenibilidad de la institución.

2.1.3.2. Reglamento de Responsabilidad Social Universitario (RSU). El RSU es un documento que establece las normas y procedimientos para gestionar el impacto ético y eficaz que las universidades tienen en la sociedad. Este reglamento es fundamental para orientar las acciones de la universidad hacia el desarrollo sostenible y el bienestar social comprometiendo a toda la comunidad universitaria en este esfuerzo. La estructura del Reglamento se presenta en la tabla 4:

Tabla 4*Estructura del Reglamento de Responsabilidad Social Universitario*

Aspecto	Definición	Ejemplo
Finalidad	Establecer normas y procedimientos para la gestión de RSU.	Regular actividades de proyección social y extensión cultural
Base legal	Ley Universitaria N° 30220, Estatuto Universitario, Reglamento General.	Ley Universitaria N° 30220
Ejes de intervención	Incluye áreas como Campus Responsable, Formación Profesional y Ciudadana, Gestión Social del Conocimiento y Participación Social.	Ejes de intervención en políticas institucionales
Organización interna	Incluye estructuras como Dirección de RSU, Comités de Responsabilidad Interna.	Oficina Universitaria de Responsabilidad Social
Participación Comunitaria	Fomenta la participación de estudiantes, docentes y personal no docente en proyectos de RSU.	Participación en proyectos de RSU
Evaluación y supervisión	Establece procedimientos para la evaluación y supervisión de actividades de RSU.	Evaluación de proyectos de RSU

En su estructura el RSU debe abarcar funciones académicas, de investigación y de extensión social, incluyendo metas como la formación profesional, la investigación e innovación, la gestión institucional, la proyección social, la extensión cultural y la protección

del medio ambiente. En su alcance debe ser aplicado tanto a nivel interno (comunidad universitaria) como externo (comunidad local y regional), lo que le permitirá fomentar la participación de estudiantes, docentes y personal no docente en proyectos de RSU.

El reglamento es de marcada importancia debido a que es el fundamento de la vida universitaria ya que compromete a toda la comunidad en el desarrollo sostenible y el bienestar social; también facilita la interacción permanente con el entorno socioeconómico, desarrollando nuevas estrategias para abordar problemas sociales incluyendo la gestión del impacto ambiental y la promoción de prácticas ecoeficientes, asegurando un desarrollo sostenible adecuado. El reglamento orienta las acciones universitarias, asegurando que la institución actúe como un agente de cambio positivo en la sociedad.

2.1.3.3. Memoria Institucional Universitaria (MIU). La Memoria Institucional Universitaria es un documento que recopila y presenta la gestión, logros y desafíos de una universidad durante un período determinado, generalmente un año académico. Este documento es fundamental para la rendición de cuentas, la transparencia y la evaluación del cumplimiento de la misión institucional. Universidad de Chile (2023). En su estructura la memoria contempla la presentación del contexto y objetivos, un resumen ejecutivo de la visión de logros y desafíos, las actividades académicas, los logros y reconocimientos, así como la información económica y financiera con la expresión clara de desafíos y áreas de mejora; tal como se muestra en la tabla 5:

Tabla 5*Estructura de la Memoria Institucional Universitaria*

Aspecto	Definición	Ejemplo
Introducción	Presenta el contexto y los objetivos de la memoria	Memoria Institucional, que refleja logros y desafíos en un contexto complejo
Resumen ejecutivo	Ofrece una visión general de los logros y desafíos más destacados	Memoria Integrada del Rector, que resume gestión organizacional y desempeño
Actividades académicas	Detalla los programas educativos, investigación y extensión realizados	Memoria Anual, que destaca la participación de profesores en proyectos internacionales
Logros y reconocimientos	Enumera los logros institucionales, como premios o publicaciones destacadas	Memoria Institucional, que resalta resultados de autoevaluaciones
Información económica y financiera	Incluye el presupuesto ejecutado y la gestión financiera	Memoria Institucional, que presenta la estructura financiera
Desafíos y áreas de mejora	Analiza los retos enfrentados y propuestas para su superación	Memoria Anual, que destaca esfuerzos del personal para mantener servicios educativos
Conclusiones y perspectivas futuras	Reflexiona sobre el progreso y los planes para el futuro	Memoria que menciona el licenciamiento institucional

La Memoria Institucional Universitaria permite informar sobre la gestión y cumplimiento de metas a la comunidad académica interna y externa, además, facilita la identificación de áreas de mejora y la planificación de acciones correctivas que contribuyan a la construcción de la reputación de la universidad al presentar sus logros y compromisos. Además, la memoria institucional sirve como un registro histórico de la evolución institucional preservando la memoria colectiva de la universidad. En resumen, la memoria institucional es un documento esencial para las universidades, ya que promueve la transparencia, facilita la evaluación y mejora continua, y contribuye a la reputación institucional. Además, preserva la memoria histórica de la universidad, lo que es vital para su identidad y legado.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La investigación se realizó mediante el enfoque mixto con un alcance descriptivo, correlacional y un diseño no experimental. Al respecto, Hernández, et al., (2014), indican que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En el caso de la UNTELS, una investigación descriptiva podría detallar cómo se manifiesta la sinergia organizacional y la gestión cultural en la institución, proporcionando un panorama claro y detallado de estas interacciones. En cuanto a la investigación correlacional, Jhangiani, et al. (2019) señalan que este tipo de investigación implica medir dos variables y determinar la relación entre ellas sin manipular ninguna de ellas experimentalmente; en el contexto de la UNTELS, una investigación correlacional analizará la relación ente la sinergia organizacional y la efectividad de la gestión cultural, identificando si existe una correlación entre ambas variables en el contexto universitario.

Por otro lado, según Kerlinger y Lee (2002) la investigación no experimental es aquella en la cual el investigador no manipula directamente las variables independientes o no las controla de manera activa. En lugar de ello, se observan las variables tal como se presentan en su entorno natural, y se recopilan datos mediante métodos como la observación, la encuesta o el análisis de datos existentes; este tipo de investigación se centra en la descripción, la comprensión y la correlación de variables, pero no establece relaciones de causa y efecto entre ellas. Al aplicar la investigación no experimental en la UNTELS, se observarán los fenómenos relacionados con la sinergia organizacional y la gestión cultural tal como se presentan en su contexto natural; lo que implica analizar cómo estas variables interactúan y se manifiestan en la institución sin realizar experimentos controlados.

3.2. Ámbito temporal y espacial

El ámbito temporal y espacial para el desarrollo de la investigación tomó en cuenta a la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS durante el 2023. La Universidad es una institución educativa fundada el 10 de enero del 2001 y es reconocida por su enfoque tecnológico y de investigación que destaca por su eficiencia en la enseñanza, moderna infraestructura y licenciada por SUNEDU que ofrece formación integral a nivel espiritual, social, humano y académico. Está ubicada en el distrito de Villa el Salvador y el estudio se realizó durante el 2023.

3.3. Variables

3.3.1. Definición conceptual de la variable: sinergia organizacional

La sinergia organizacional se refiere al fenómeno en el que la interacción y coordinación entre los diferentes componentes de una organización, como individuos, grupos y departamentos, generan un efecto mayor que la suma de sus contribuciones individuales. Según Chiavenato (2015), la sinergia organizacional se logra cuando las partes de una organización trabajan juntas de manera efectiva, compartiendo objetivos y recursos, para alcanzar metas comunes. En este sentido, la sinergia organizacional implica la coordinación y cooperación entre los diferentes niveles y áreas de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel operativo, pasando por la gerencia intermedia y los departamentos funcionales. Esta coordinación se logra a través de la definición clara de roles y responsabilidades, la comunicación efectiva, la toma de decisiones compartida y la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales. La sinergia organizacional es fundamental para el éxito de una organización, ya que permite aprovechar al máximo los recursos disponibles, fomentar la innovación y el cambio, y mejorar la eficiencia y la productividad. Además, la sinergia organizacional puede contribuir a la motivación y el

compromiso de los empleados, ya que se sienten parte de un equipo que trabaja hacia un objetivo común. La operacionalización de esta se presenta en la tabla 6.

3.3.2. Definición conceptual de la variable: gestión cultural

Según Bravo (2009), la gestión cultural se refiere a la administración eficiente y efectiva de los recursos disponibles para la difusión, promoción y desarrollo de las actividades culturales. En el ámbito universitario, la gestión cultural implica la planificación, organización, dirección y control de los procesos y programas culturales, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, como estudiantes, docentes, personal administrativo y la comunidad en general. La gestión cultural en las universidades debe enfocarse en promover y preservar la identidad cultural de la institución, a través de la organización de eventos, talleres, exposiciones y otras actividades que fomenten el conocimiento y la valoración del patrimonio cultural. Además, debe contribuir a la formación integral de los estudiantes, brindándoles oportunidades para desarrollar sus capacidades artísticas y creativas, y para participar en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. La gestión cultural en las universidades también debe estar alineada con los objetivos estratégicos, contribuyendo al posicionamiento de la universidad como un referente en el ámbito cultural y artístico. La operacionalización de esta se presenta en la tabla 7.

3.3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 6.

Matriz de operacionalización de la variable: Sinergia Organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Sinergia organizacional	Cultura organizacional	• Coherencia de valores entre miembros	1,2,3	Escala de Likert Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		• Comunicación abierta y efectiva		
		• Trabajo en equipo		
	Liderazgo	• Liderazgo participativo	4, 5,6	
		• Empoderamiento de los colaboradores		
		• Inspiración y visión compartida		
	Procesos organizacionales	• Coordinación interdepartamental	7, 8, 9	
		• Toma de decisiones		
		• Innovación y mejora continua		

Tabla 7.*Matriz de operacionalización de la variable: Gestión Cultural*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión cultural	Socialización cultural	• Procesos de inducción y onboarding	1,2,3	Escala de Likert Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		• Actividades de integración y convivencia		
		• Reconocimiento y celebración de logros		
	Estrategias culturales	• Proyectos culturales colaborativos	4, 5,6	
		• Espacios culturales interactivos		
		• Políticas culturales inclusivas		
	Patrimonio cultural	• Coherencia entre cultura y estrategia	7, 8, 9	
		• Políticas y prácticas de recursos humanos		
		• Sistemas de medición y retroalimentación		

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Según Hernández, et al. (2014) la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Estos autores señalan que para delimitar una población se debe tener en cuenta cuatro aspectos: a) Contenido: Se refiere a las características que poseen los elementos de la población; b) Lugar: Indica el lugar donde se ubica la población de interés, c) Tiempo: Especifica el periodo en el que se recolectarán los datos y d) Cantidad: Determina cuántos sujetos u objetos pueden localizarse con las características definidas. A partir de estos parámetros, es preciso observar la estructura jerárquica de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS), que se organiza en varios niveles organizacionales comprendidos en:

- Primer nivel (Asamblea Universitaria, Consejo Universitario y Rectorado).
- Segundo nivel (Vicerrectorado de Investigación, Vicerrectorado Académico, Comisión Permanente de Fiscalización, Tribunal de honor, Defensoría Universitaria, Órgano de Control institucional, Oficina de Comunicación e Imagen Institucional, Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Oficina de Gestión de la Calidad y Oficina de Asesoría Jurídica).
- Tercer nivel (Dirección General de Administración, Secretaría General, Oficina de Tecnologías de la Información, Consejo de Facultad, Escuela de Posgrado, Dirección de Responsabilidad social Universitaria, Dirección de Bienestar Universitario, Dirección de Producción de Bienes y Servicios, Dirección de Incubadora de Empresas y Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica).

Para el caso de la presente investigación se tomó en cuenta al personal que labora en el tercer nivel, que pertenecen a la Dirección General de Administración, la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, la Dirección de Incubadora de Empresas y la Dirección

de Innovación y Transferencia Tecnológica debido a que son oficinas operativas que comparten y direccionan los recursos optimizando las actividades institucionales; para lo cual se considera a 82 trabajadores compuesto por directores, apoyo administrativo y personal de locación.

3.4.2. Muestra

La muestra en una investigación se refiere a una parte o porción representativa de un grupo poblacional. Según Galindo-Domínguez (2020), la muestra siempre debe ser seleccionada de manera que represente de manera precisa a la población de interés. Esto se logra a través de la definición clara de la unidad de análisis, el lugar físico de recolección de datos y la segmentación de la muestra según características compartidas. La muestra es fundamental en la investigación, ya que permite obtener conclusiones válidas y generalizables a la población de interés, sin tener que estudiar a todos los individuos de la población. La elección de la muestra debe ser cuidadosa, considerando factores como la edad, género, lugar, religión, cultura, educación y economía de los participantes, para asegurar que la muestra sea representativa de la población

Para el cálculo de la muestra se determinó a nivel probabilístico, de acuerdo con la siguiente fórmula:

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

Reemplazando datos propios para el trabajo se obtuvo:

$$n = \frac{82 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(82 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 68$$

Por lo tanto, la muestra seleccionada fue de 68 trabajadores del tercer nivel de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.

3.5. Instrumentos

El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario de acuerdo con la técnica de la encuesta. Los cuestionarios son instrumentos de recolección de datos que consisten en una serie de preguntas estructuradas que se utilizan para recopilar información de manera sistemática y estandarizada de los participantes de la investigación. García, et al., (2006). Este instrumento permite obtener respuestas cuantitativas sobre variables específicas, lo que facilita el análisis y la interpretación de los datos recopilados en la investigación. Bravo y Valenzuela (2019). El cuestionario proporcionó una forma estructurada y eficiente de recopilar datos directamente de los participantes, permitiendo obtener información relevante y precisa sobre las variables de interés de manera uniforme y consistente. Además, el uso de un cuestionario estandarizado facilitó la comparación de respuestas entre diferentes participantes y la generalización de los resultados a una población más amplia.

En el contexto de la presente investigación sobre sinergia organizacional y gestión cultural, el cuestionario fue una herramienta fundamental para recopilar datos sobre la percepción de los miembros de la comunidad universitaria en relación con la colaboración, comunicación, liderazgo, procesos organizacionales y otros aspectos relevantes para estas variables. A través de preguntas específicas diseñadas para evaluar la sinergia organizacional y la gestión cultural en la universidad, el cuestionario permitió obtener información detallada sobre cómo se manifiestan estas variables en el contexto universitario, identificar áreas de mejora y establecer estrategias para fortalecer la cultura organizacional y promover la sinergia entre los diferentes actores de la institución.

Para la parte cualitativa se empleó el análisis de documentos de gestión administrativa. Este enfoque permitió una comprensión profunda de cómo las políticas y prácticas institucionales influyen en la cultura organizacional y en la colaboración entre los diferentes actores de la universidad. La recolección de datos se llevó a cabo mediante la revisión

exhaustiva de documentos relevantes, como el plan estratégico, el reglamento de Responsabilidad Social Universitaria, el Reglamento interno y la memoria institucional. Estos documentos proporcionaron un contexto rico que reveló no solo los objetivos y logros de la institución, sino también las dinámicas internas que permitieron facilitar o dificultar la sinergia organizacional.

Una vez recopilados los documentos, se procedió a un análisis temático. Este método implicó identificar patrones, temas y categorías que emergieron del contenido de los documentos. Por ejemplo, se buscó menciones específicas sobre iniciativas de colaboración, actividades culturales y estrategias implementadas para fomentar un ambiente participativo. A través de esta técnica, se pudo desglosar cómo cada elemento contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y cómo las relaciones interpersonales dentro de la universidad se ven afectadas por las políticas establecidas. Este análisis no solo permitió entender el estado actual de la sinergia organizacional, sino que también ofreció insights sobre áreas potenciales de mejora.

3.5.1. Validez de los instrumentos de medición

La validación de un instrumento de medición de datos es un proceso crucial para garantizar la fiabilidad y validez de los datos recopilados. Según Babbie (2015), la validación de un instrumento de medición implica asegurarse de que este sea razonable, comprensible, sensible a variaciones en el fenómeno medido, con suposiciones básicas justificables, con componentes claramente definidos y derivable de datos factibles de obtener. Para validar un cuestionario cerrado, es importante seguir los siguientes pasos:

- Validación de contenido: Permite asegurar que las preguntas del cuestionario aborden adecuadamente los aspectos que se desean medir. Esto implica revisar que las preguntas sean claras, relevantes y representativas de las variables en estudio. Siguiendo estos parámetros, para la validación del cuestionario se siguió la técnica de juicio de expertos, a cargo

de profesionales en el ámbito de la administración y metodólogos especializados quienes evaluaron la consistencia y otorgaron el valor científico a cada uno de los ítems de los instrumentos de medición. Los resultados de la validación quedan plasmados en la tabla 8:

Tabla 8

Validez del instrumento mediante juicio de expertos.

EXPERTOS	NOMBRES DE LOS EXPERTOS	APLICABLE	SUFICIENCIA
Juez 1	Auroni Cenepo Gutiérrez	X	X
Juez 2	Giovanni Figari Salas	X	X
Juez 3	Percy Paul Pizarro Prieto	X	X

- **Fiabilidad:** Permite evaluar la consistencia interna del cuestionario, es decir, si las preguntas miden de manera coherente el mismo constructo. Se midió mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 77.4% (como se indica en la tabla 10) lo cual permite indicar que el instrumento es fiable.

3.5.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición

La confiabilidad de los cuestionarios es un aspecto fundamental en la investigación, ya que garantiza que el instrumento mida de manera consistente y precisa las variables de interés. Según Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020), la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. En otras palabras, un cuestionario confiable debe arrojar resultados similares cada vez que se aplique, siempre y cuando las condiciones sean las mismas.

Para estimar la confiabilidad del cuestionario se utilizó el método de Alfa de Cronbach, tomando en cuenta la siguiente escala de valores:

Tabla 9*Determinación del nivel de confiabilidad de los instrumentos*

RANGOS	INTERPRETACIÓN
0 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Media
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy alta

De acuerdo con los resultados estadísticos obtenidos mediante la prueba de Alfa de Cronbach, que mide las cualidades no observables de la variable, se obtuvo como resultado lo siguiente:

Tabla 10*Prueba de Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,774	18

Nota: *Encuesta en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima SUR (UNTELS, 2023).*

El valor del Alfa de Cronbach (0.774) indica que el conjunto de 18 ítems tiene una adecuada confiabilidad interna, lo que sugiere la medición de un constructo común con consistencia. Este resultado es adecuado para validar el instrumento en el contexto de la investigación.

Tabla 11*Detalle de confiabilidad para la totalidad de ítems del instrumento*

Ítems	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1. ¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?	,753
P2. ¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?	,754
P3. ¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?	,754
P4. ¿Consideras que el liderazgo en la Universidad es participativo?	,757
P5. ¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?	,771
P6. ¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?	,751
P7. ¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?	,754
P8. ¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?	,766
P9. ¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?	,776
P10. ¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?	,783

P11. ¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?	,761
P12. ¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?	,776
P13. ¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?	,750
P14. ¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?	,769
P15. ¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?	,753
P16. ¿Considera que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?	,758
P17. ¿Considera que las políticas y prácticas de recursos humanos están alineados con la cultura organizacional?	,773
P18. ¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?	,774

3.6. Procedimientos

Los procedimientos seguidos en la investigación incluyeron la definición de las variables que nos permitió establecer claramente qué se entiende por sinergia organizacional y gestión cultural en el contexto de la investigación. Luego se determinó el tamaño y la composición de la muestra que represente adecuadamente a la institución, posteriormente se implementaron cuestionarios y observaciones de acuerdo con un plan de recolección de datos

detallado. Finalmente, utilizando técnicas estadísticas como el análisis de correlación se examinó la relación entre la sinergia organizacional y la gestión cultural; todos estos datos fueron debidamente analizados e interpretados, obteniendo hallazgos que nos permitieron extraer conclusiones significativas y relevantes para la investigación.

3.7. Análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos en la investigación se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 29, siguiendo los siguientes pasos: Preparación de datos, se ingresarán los datos recopilados en el software, luego se realizará una revisión para identificar y corregir posibles errores, valores atípicos o datos faltantes que puedan afectar la calidad del análisis. En segundo lugar, se efectuará el análisis descriptivo donde se calcularán medidas descriptivas como media, desviación estándar y frecuencias para comprender la distribución y características de las variables de sinergia organizacional y gestión cultural. Finalmente se tomó en cuenta el análisis inferencial como las pruebas de correlación donde se tomará en cuenta el coeficiente de correlación de Pearson, para evaluar la relación entre variables; así como el análisis de regresión para identificar la influencia de la gestión cultural en la sinergia organizacional o viceversa.

3.8. Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas aplicadas a la investigación son fundamentales ya que nos permiten respetar los derechos, la dignidad y el bienestar de los participantes involucrados. Algunos aspectos clave a considerar son:

- Consentimiento informado. Es fundamental obtener el consentimiento informado de los participantes ya que nos asegura que se hayan comprendido los objetivos, procedimientos y posibles riesgos de la investigación antes de participar.

- Confidencialidad y privacidad. Se debe proteger la confidencialidad de la información recopilada y garantizar la privacidad de los participantes, evitando la divulgación no autorizada de datos personales.
- Respeto a la autonomía. Es crucial respetar la autonomía de los participantes, permitiéndoles tomar decisiones informadas sobre su participación en la investigación y asegurándose de que su voluntad sea respetada en todo momento.
- Equidad y justicia. Se debe garantizar que la investigación sea equitativa y justa, evitando la discriminación y asegurando que todos los participantes sean tratados de manera justa y con igualdad de oportunidades.
- Protección de grupos vulnerables. En necesario prestar atención a la protección de grupos vulnerables como niños, personas con discapacidades o comunidades marginadas, asegurando que se implementen medidas adicionales para proteger sus derechos y bienestar.
- Transparencia y honestidad. Los investigadores deben ser transparentes en todos los aspectos de la investigación, desde la recopilación de datos hasta la publicación de resultados, garantizando la honestidad y la integridad en todo el proceso.
- Cumplimiento de normas y directrices. Es esencial cumplir con las normativas y directrices éticas establecidas a nivel nacional e internacional y otras normativas específicas según el tipo de investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis cuantitativo

4.1.1. Resultados descriptivos

4.1.1.1. Resultados de la variable: Sinergia organizacional. Se evaluó la variable de sinergia organizacional mediante una encuesta, utilizando un cuestionario que consta de 9 ítems diseñados específicamente para la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Este procedimiento busca obtener una visión clara y detallada de la interacción y colaboración efectiva entre los diferentes departamentos y miembros de la UNTELS con el objetivo de alcanzar metas comunes y mejorar el rendimiento institucional. Al aplicar esta técnica, se pretende no solo recopilar datos cuantitativos, sino también captar las percepciones y experiencias de los colaboradores, lo que enriquecerá el análisis y permitirá identificar áreas de mejora.

Los resultados de la encuesta son cruciales para la toma de decisiones informadas en la Universidad, asimismo, los datos obtenidos servirán como base para diseñar estrategias efectivas que promuevan una mayor integración entre las áreas de la institución con una comprensión clara de cómo se percibe la colaboración en la UNTELS, permitiendo implementar iniciativas específicas que fortalezcan la comunicación y el trabajo en equipo; lo cual no sólo beneficiará a los colaboradores sino que también impactará positivamente en el rendimiento institucional y en la calidad educativa ofrecida a los estudiantes.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 12

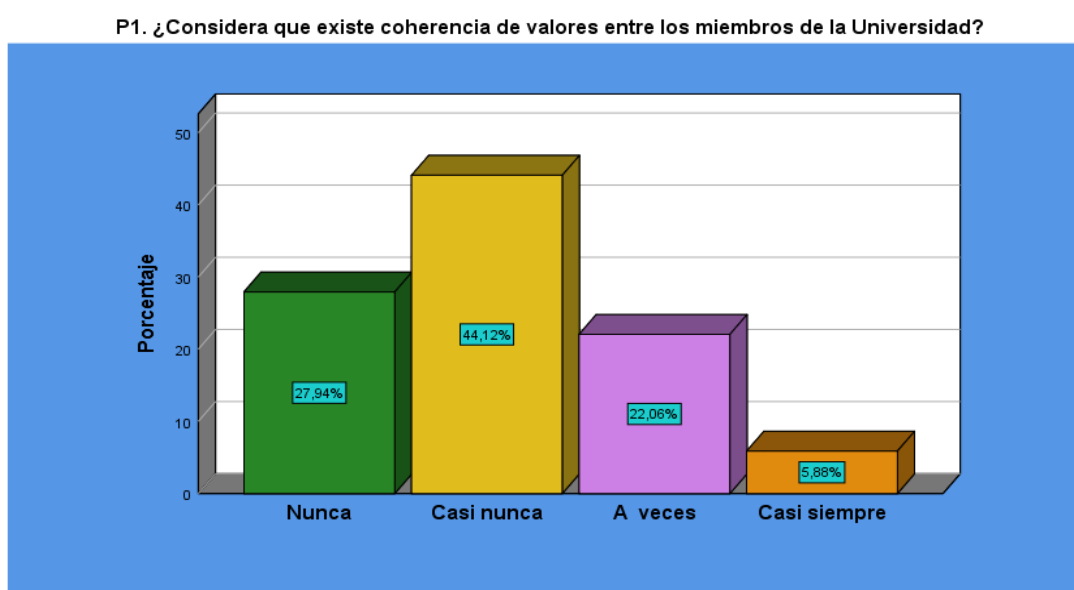
Resultados a P1. ¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	27,9	27,9	27,9
	Casi nunca	30	44,1	44,1	72,1
	A veces	15	22,1	22,1	94,1
	Casi siempre	4	5,9	5,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur [UNTELS], 2024).

Figura 1

Distribución de frecuencias para la pregunta 1



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto a la coherencia de valores entre los miembros de la Universidad que el 27.94% considera que nunca existe coherencia de valores, el 44.12% responde “Casi nunca”, el 22.06% opina que hay coherencia “A veces” y el 5.88% de los encuestados siente que hay coherencia “casi siempre”. Los resultados señalan la existencia de problemas en la cultura organizacional y en la implementación de políticas que fomenten un ambiente colaborativo alineado con principios comunes.

Tabla 13

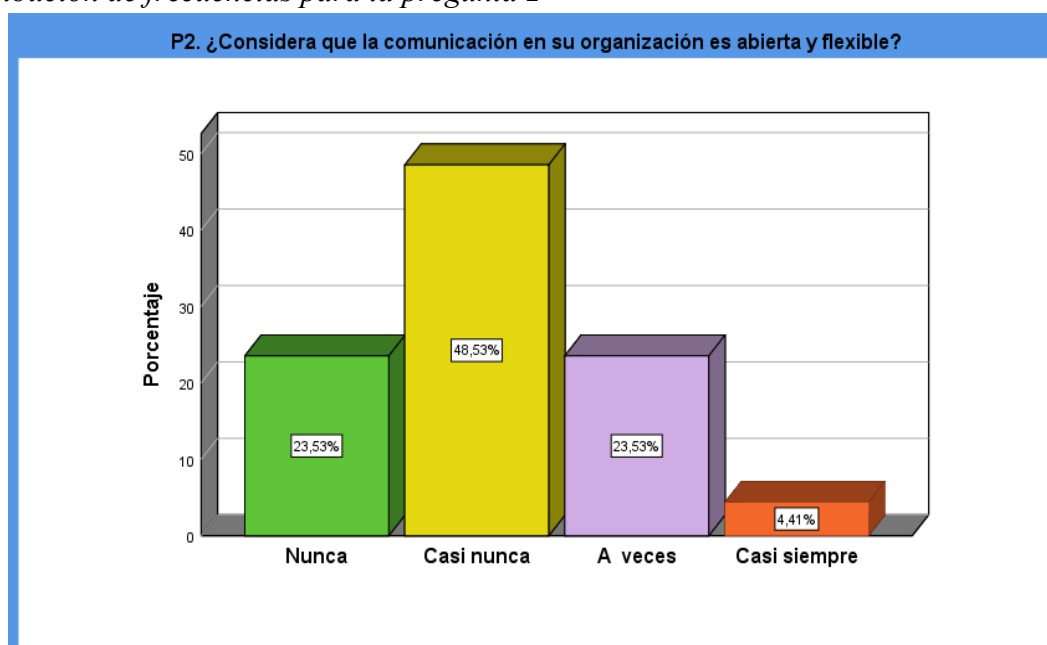
Resultados a P2. ¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	23.5	23.5	23.5
	Casi nunca	33	48.5	48.5	72.1
	A veces	16	23.5	23.5	95.6
	Casi siempre	3	4.4	4.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 2

Distribución de frecuencias para la pregunta 2



Nota: Encuesta en (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto a la comunicación abierta y flexible en la Universidad que el 23.53% de los encuestados siente que nunca hay comunicación, el 48.53% respondió "Casi nunca", el 23.53% expresó "A veces", mientras que el 4.41% siente que la comunicación abierta y flexible es "Casi siempre". Los resultados indican una clara necesidad de trabajar en la comunicación dentro de la Universidad fomentando un ambiente donde todos se sientan escuchados y puedan compartir ideas contribuyendo a crear una cultura organizacional más abierto y flexible.

Tabla 14

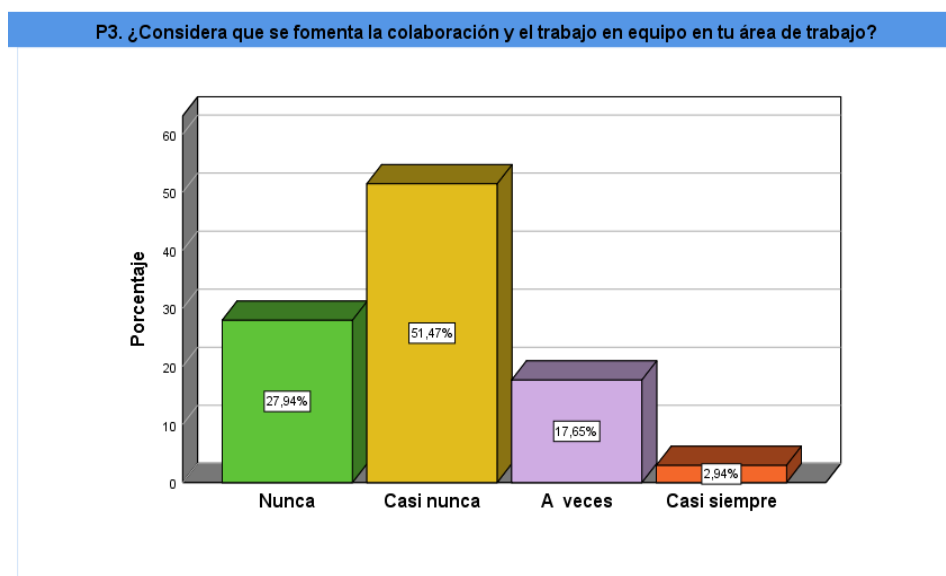
Resultados a P3. ¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	27.9	27.9	27.9
	Casi nunca	35	51.5	51.5	79.4
	A veces	12	17.6	17.6	97.1
	Casi siempre	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 3

Distribución de frecuencias para la pregunta 3



Nota:

Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto a la colaboración y el trabajo en equipo que el 27.94% de los encuestados considera que la colaboración y el trabajo en equipo “Nunca” se fomenta en el área de trabajo, el 51.47% de los participantes indicó la opción “Casi nunca”, el 17.65% respondió “A veces” y el 2.94% siente que la colaboración se fomenta “Casi siempre”. Los resultados indican una clara necesidad de fomentar un ambiente más colaborativo en la Universidad promoviendo el trabajo en equipo.

Tabla 15

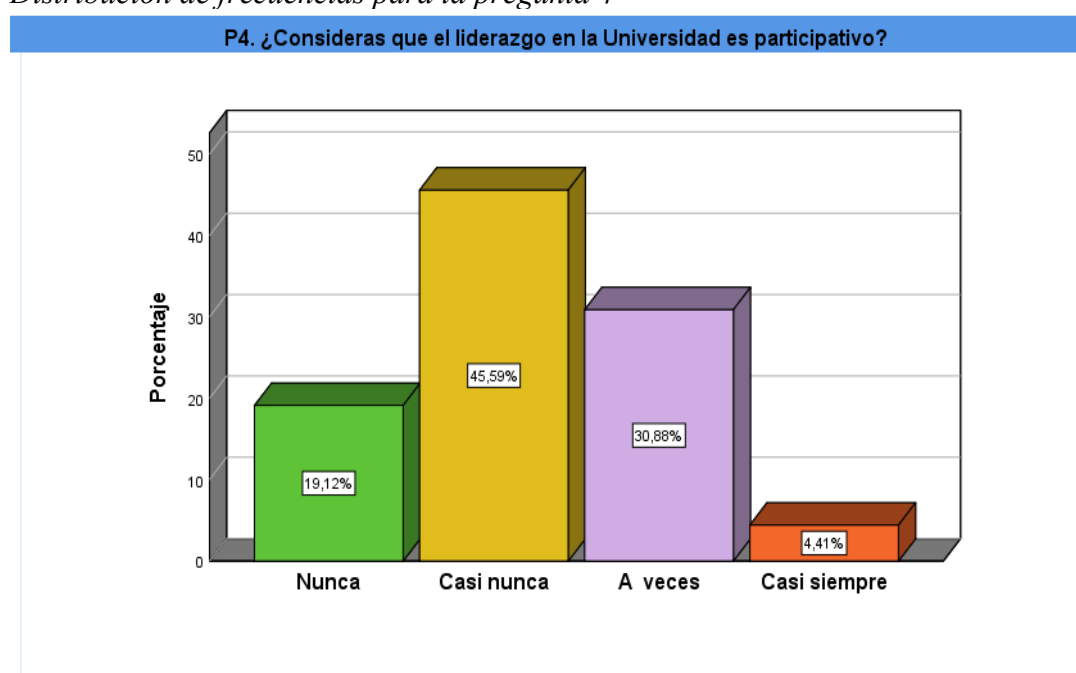
Resultados a P4. ¿Considera que el liderazgo en la Universidad es participativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	19.1	19.1	19.1
	Casi nunca	31	45.6	45.6	64.7
	A veces	21	30.9	30.9	95.6
	Casi siempre	3	4.4	4.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 4

Distribución de frecuencias para la pregunta 4



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto al liderazgo en la Universidad que el 19.12% de los encuestados considera que el liderazgo en la Universidad es “nunca” participativo, el 45.59% indicó la opción “Casi nunca”, el 30.88% respondió “A veces” y el 4.41% siente que el liderazgo es “Casi siempre” participativo. Los resultados indican una clara necesidad de trabajar en mejorar el estilo de liderazgo dentro de la Universidad hacia uno más participativo.

Tabla 16

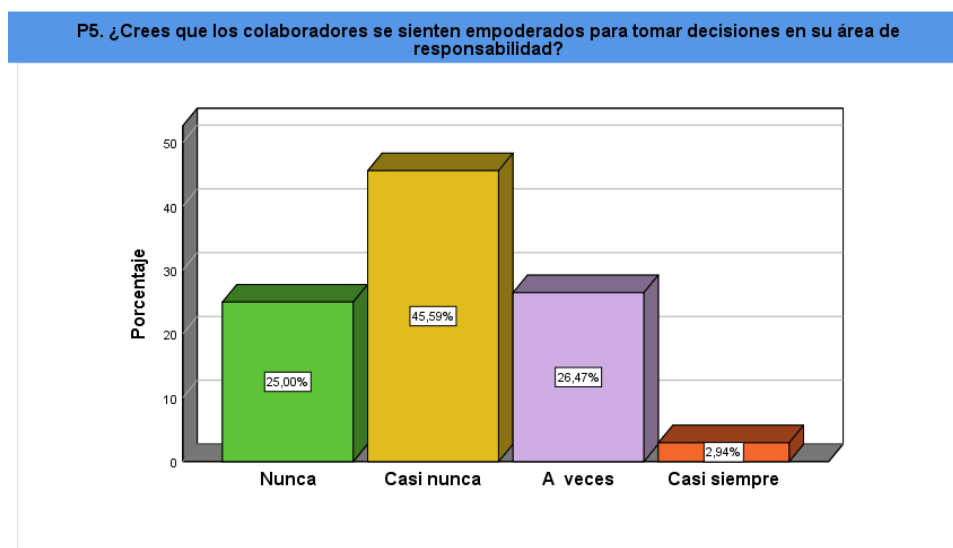
Resultados a P5. ¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	25.0	25.0	25.0
	Casi nunca	31	45.6	45.6	70.6
	A veces	18	26.5	26.5	97.1
	Casi siempre	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 5

Distribución de frecuencias para la pregunta 5



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa relativo a la toma de decisiones de los colaboradores que el 25.00% considera que “nunca” se sienten empoderados para tomar decisiones en su área, el 45.59% indicó la opción “Casi nunca”, un 26.47% respondió “A veces” y sólo un 2.94% siente que se les empodera señalando “Casi siempre”. Los resultados indican una clara necesidad de trabajar en mejorar el empoderamiento dentro de la Universidad fomentando un ambiente donde todos se sientan capacitados y motivados para tomar decisiones, lo cual aumentará su satisfacción laboral.

Tabla 17

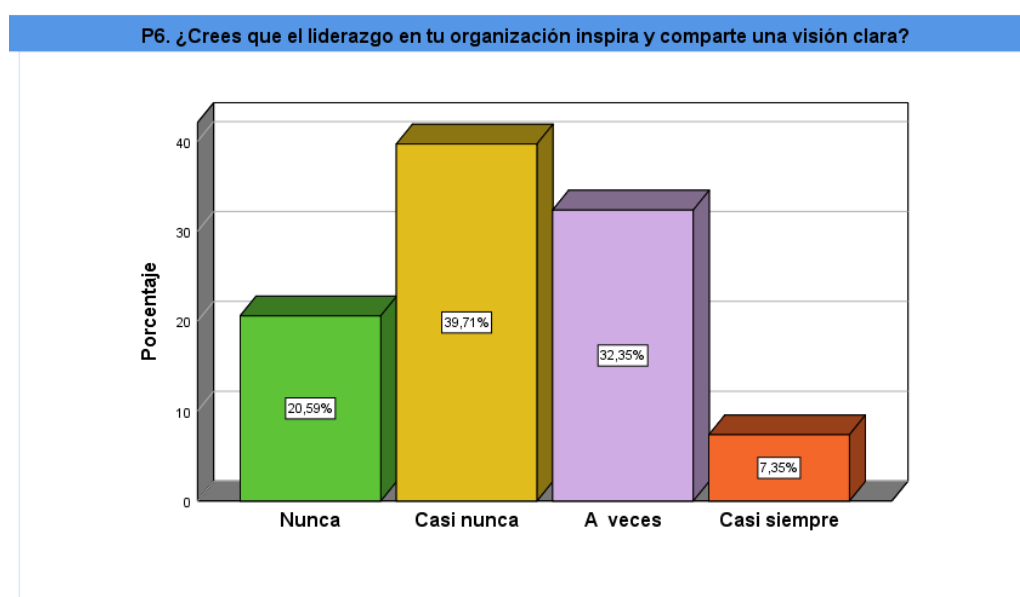
Resultados a P6. ¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	20.6	20.6	20.6
	Casi nunca	27	39.7	39.7	60.3
	A veces	22	32.4	32.4	92.6
	Casi siempre	5	7.4	7.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 6

Distribución de frecuencias para la pregunta 6



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa relativo al liderazgo en la UNTELS que el 20.59% de los encuestados considera que el liderazgo es “Nunca” participativo, el 39.71% indicó la opción “Casi nunca”, el 32.35% respondió “A veces” y sólo el 7.35% manifestó que siente que el liderazgo es “Casi siempre” participativo. Los resultados indican una clara necesidad de trabajar en mejorar el estilo de liderazgo dentro de la Universidad fomentando un ambiente donde todos se sientan incluidos y valorados.

Tabla 18

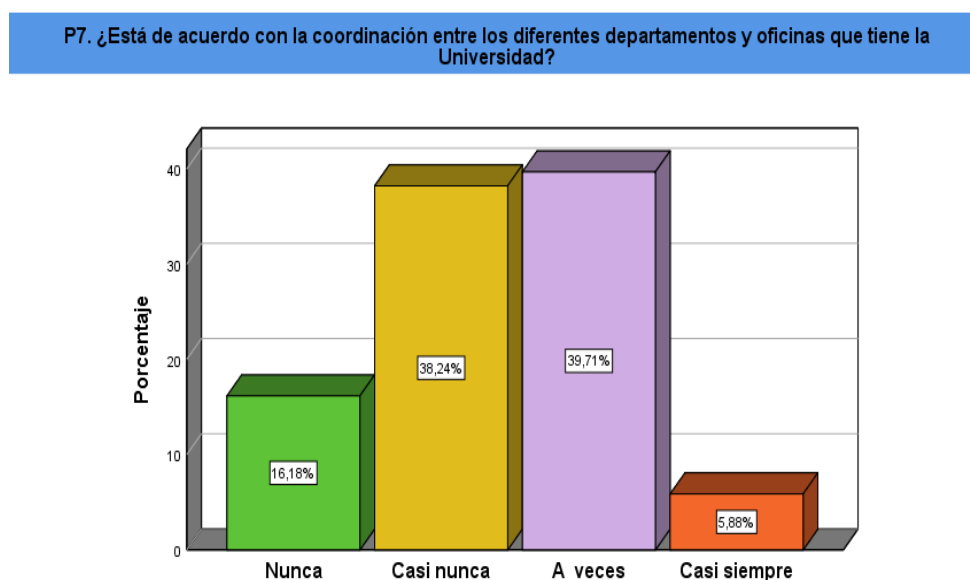
Resultados a P7. ¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	16.2	16.2	16.2
	Casi nunca	26	38.2	38.2	54.4
	A veces	27	39.7	39.7	94.1
	Casi siempre	4	5.9	5.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 7

Distribución de frecuencias para la pregunta 7



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto a la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que el 16.12% de los encuestados considera que “Nunca” hay una buena coordinación, el 38.24% seleccionó la opción de “Casi nunca”, el 39.71% respondió “A veces” y el 5.88% siente que la coordinación es “Casi siempre” efectiva. Los resultados indican una clara necesidad de trabajar en mejorar la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas de la Universidad.

Tabla 19

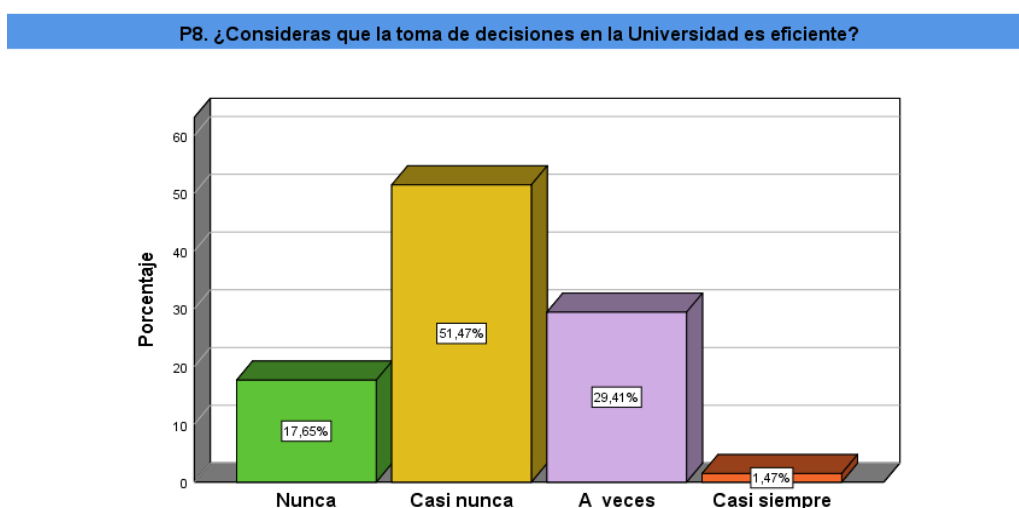
Resultados a P8. ¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	17.6	17.6	17.6
	Casi nunca	35	51.5	51.5	69.1
	A veces	20	29.4	29.4	98.5
	Casi siempre	1	1.5	1.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 8

Distribución de frecuencias para la pregunta 8



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa relativo a la toma de decisiones que un 17.65% de los encuestados considera que “Nunca” es eficiente la toma de decisiones en la Universidad, el 51.47% manifiesta la opción “Casi Nunca”, por su parte el 29.41% respondió “A veces” y el 1.47% indicó que la toma de decisiones es “Casi siempre” eficiente. Los resultados indican una clara necesidad de trabajar en mejorar la eficiencia en la toma de decisiones fomentando un ambiente donde todos se sientan capacitados y motivados para participar en este proceso mejorando la sinergia organizacional.

Tabla 20

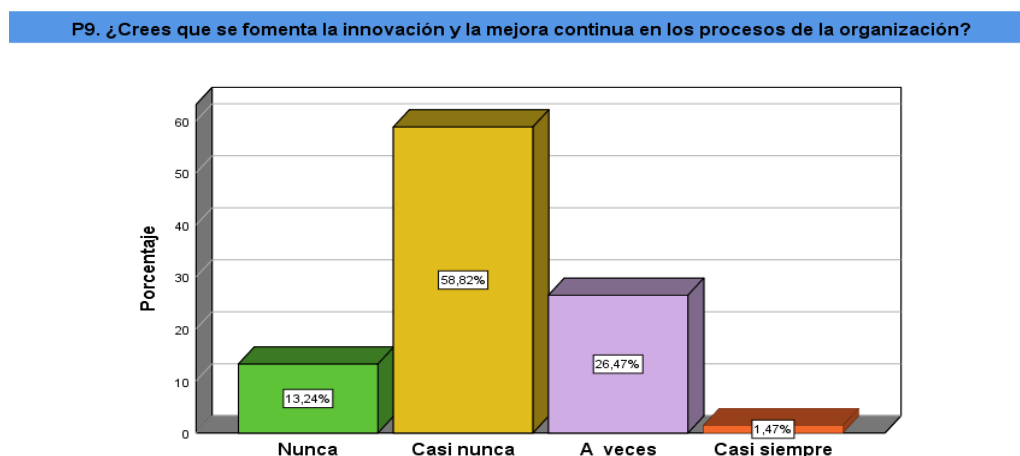
Resultados a P9. ¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	13.2	13.2	13.2
	Casi nunca	40	58.8	58.8	72.1
	A veces	18	26.5	26.5	98.5
	Casi siempre	1	1.5	1.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 9

Distribución de frecuencias para la pregunta 9



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa con respecto a la innovación y la mejora continua en la Universidad que un 13.24% de los encuestados considera que “Nunca” se fomenta la innovación y la mejora continua, el 58.82% marcó la opción “Casi nunca”, el 26.47% respondió “A veces” y el 1.47% indicó que “Casi siempre” se fomenta la innovación y la mejora continua. Los resultados indican una clara necesidad de trabajar en mejorar el fomento de la innovación y mejora continua creando un ambiente donde todos se sientan motivados a proponer mejoras e innovaciones que beneficien la satisfacción laboral.

4.1.1.2. Resultados de la variable: Gestión cultural. La evaluación de la variable gestión cultural se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta, utilizando un cuestionario que consta de 9 ítems relacionados específicamente con la gestión en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Esta metodología permite obtener una visión clara y objetiva sobre cómo se perciben las actividades culturales dentro de la universidad y su impacto en la comunidad académica. Al recopilar las opiniones y experiencias de los participantes, se busca no solo medir el nivel de satisfacción con las iniciativas culturales existentes, sino también identificar áreas que requieren atención y mejora. Los resultados obtenidos serán fundamentales para entender cómo la gestión cultural puede ser optimizada para enriquecer la vida universitaria y fomentar un ambiente más dinámico y participativo.

Los resultados de esta encuesta son cruciales para guiar futuras decisiones en torno a la gestión cultural en la UNTELS. A medida que analizamos las respuestas, podremos discernir qué aspectos de la gestión cultural están funcionando bien y cuáles necesitan ajustes. Por ejemplo, si los encuestados destacan la falta de actividades o eventos que promuevan la participación estudiantil, esto indicará una necesidad urgente de desarrollar programas más inclusivos y atractivos. En última instancia, el objetivo es crear un entorno donde cada miembro de la comunidad universitaria se sienta motivado a participar y contribuir a una cultura vibrante que enriquezca no solo su experiencia académica, sino también su desarrollo personal y social. Estos hallazgos no solo servirán para mejorar las iniciativas culturales, sino que también impactarán positivamente en el sentido de pertenencia y cohesión dentro de la universidad.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 21

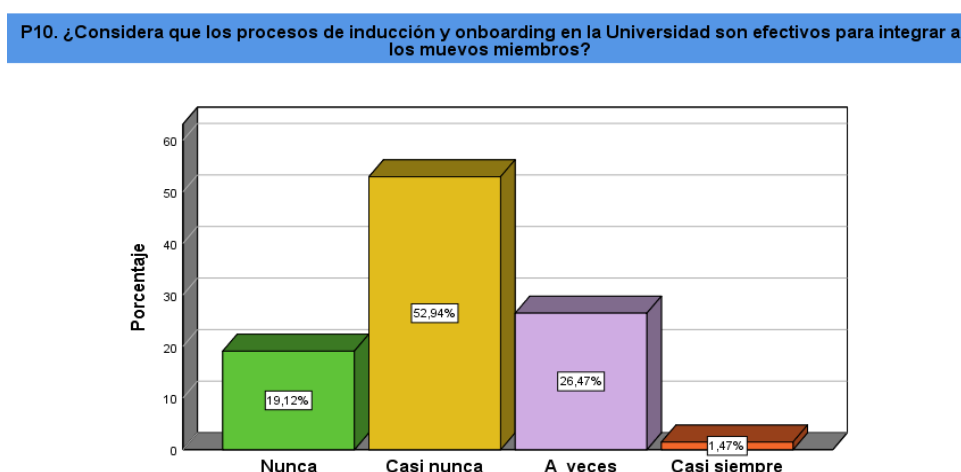
Resultados a P10. ¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	13.2	13.2	13.2
	Casi nunca	40	58.8	58.8	72.1
	A veces	18	26.5	26.5	98.5
	Casi siempre	1	1.5	1.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 10

Distribución de frecuencias para la pregunta 10



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa relativo a los procesos de inducción y onboarding que el 19.12% de los encuestados considera que “Nunca” estos procesos son efectivos para integrar a los nuevos miembros en la institución, el 52.94% manifestó la opción “Casi nunca”, el 26.47% respondió “A veces” y el 1.47% según las respuestas dadas siente que los procesos son “Casi siempre” efectivos. Los resultados indican la necesidad de trabajar en mejorar los procesos de inducción y onboarding creando un ambiente que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tabla 22

Resultados a P11. ¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?

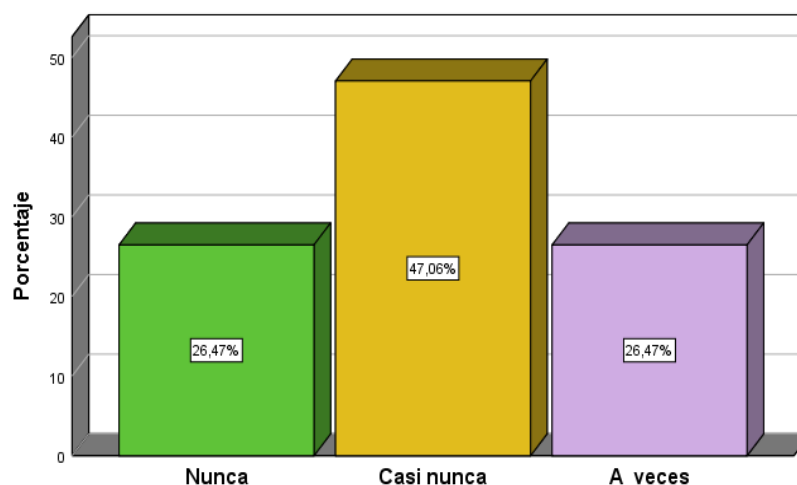
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	26.5	26.5	26.5
	Casi nunca	32	47.1	47.1	73.5
	A veces	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 11

Distribución de frecuencias para la pregunta 11

P11. ¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa con respecto a las actividades de integración y convivencia que el 26.47% de los encuestados considera que “Nunca” se realizan actividades efectivas de integración y convivencia, el 47.06% seleccionó la opción “Casi nunca” y el 26.47% respondió “A veces”. Los resultados indican la necesidad de trabajar en mejorar las actividades de integración y convivencia contribuyendo a crear una cultura organizacional más fuerte y efectiva.

Tabla 23

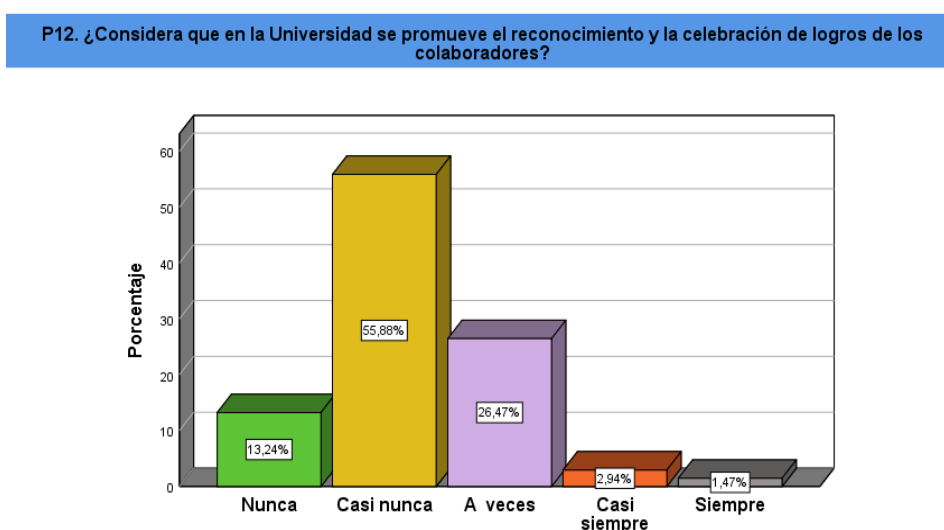
Resultados a P12. ¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	13.2	13.2	13.2
	Casi nunca	38	55.9	55.9	69.1
	A veces	18	26.5	26.5	95.6
	Casi siempre	2	2.9	2.9	98.5
	Siempre	1	1.5	1.5	100
		68	100	100	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 12

Distribución de frecuencias para la pregunta 12



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto a la promoción del reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores que el 13.24% manifiesta que “Nunca” se promueven y celebran los mismos, el 55.88% indica que éstos se dan “Casi nunca”, el 26.47% manifestó “A veces”, el 2.94% “Casi siempre” y el 1.47% “Siempre”. Los resultados indican la necesidad de trabajar en mejorar las prácticas de reconocimiento y celebración de logros fomentando un ambiente organizacional adecuado y efectivo en el cumplimiento de objetivos institucionales.

Tabla 24

Resultados a P13. ¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?

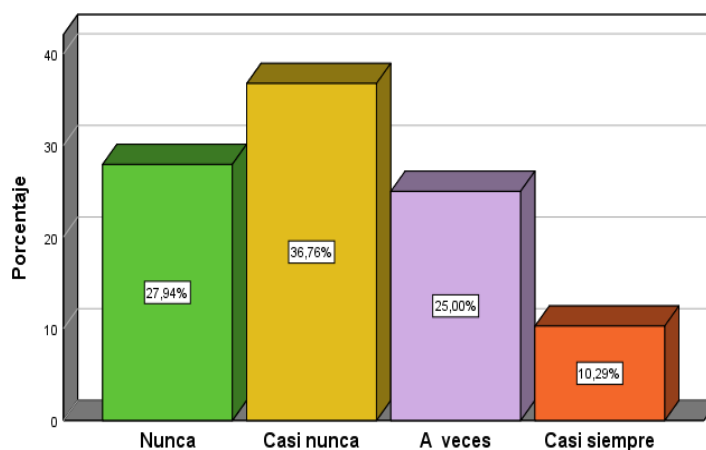
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	27.9	27.9	27.9
	Casi nunca	25	36.8	36.8	64.7
	A veces	17	25.0	25.0	89.7
	Casi siempre	7	10.3	10.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 13

Distribución de frecuencias para la pregunta 13

P13. ¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa relativo a los objetivos de los proyectos culturales colaborativos que el 27.94% de los encuestados considera que “Nunca” se toman en cuenta estos proyectos culturales en la Universidad, el 36.76% manifiesta que “Casi nunca” se toman en cuenta, el 25.00% respondió “A veces” y el 10.29% siente que se toman en cuenta estos proyectos “Casi siempre”.

Tabla 25

Resultados a P14. ¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?

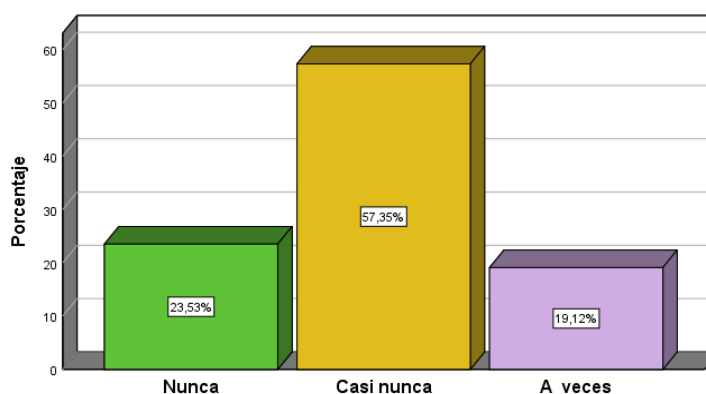
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	23.5	23.5	23.5
	Casi nunca	39	57.4	57.4	80.9
	A veces	13	19.1	19.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 14

Distribución de frecuencias para la pregunta 14

P14. ¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto a la existencia de espacios culturales interactivos en la Universidad que el 23.53% de los encuestados manifiesta que “Nunca” existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica, el 57.35% seleccionó la opción “Casi nunca”, mientras que el 19.12% respondió “A veces”. Los resultados indican la necesidad de trabajar en mejorar la disponibilidad y calidad de los espacios culturales interactivos que mejoren la experiencia académica contribuyendo a crear una cultura organizacional más dinámica e inclusiva.

Tabla 26

Resultados a P15. ¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?

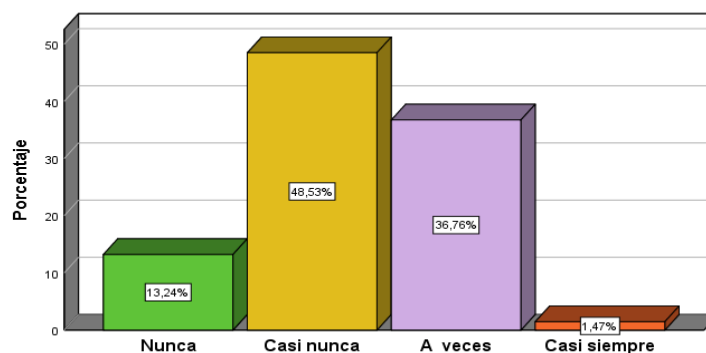
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	13.2	13.2	13.2
	Casi nunca	33	48.5	48.5	61.8
	A veces	25	36.8	36.8	98.5
	Casi siempre	1	1.5	1.5	100.0
		68	100	100	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 15

Distribución de frecuencias para la pregunta 15

P15. ¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa relativo a las políticas culturales interactivas inclusivas en la Universidad que el 13.24% de los encuestados considera que “Nunca” existen este tipo de políticas en la UNTELS, el 48.53% seleccionó la opción “Casi nunca”, el 36.76% respondió “A veces” y el 1.47% siente que las políticas culturales son “Casi siempre” inclusivas y efectivas. Los resultados indican que es necesario trabajar en la mejora de las políticas culturales interactivas inclusivas dentro de la Universidad fomentando un ambiente donde todos se sientan valorados y tengan igualdad de oportunidades para participar en dichas actividades.

Tabla 27

Resultados a P16. ¿Consideras que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?

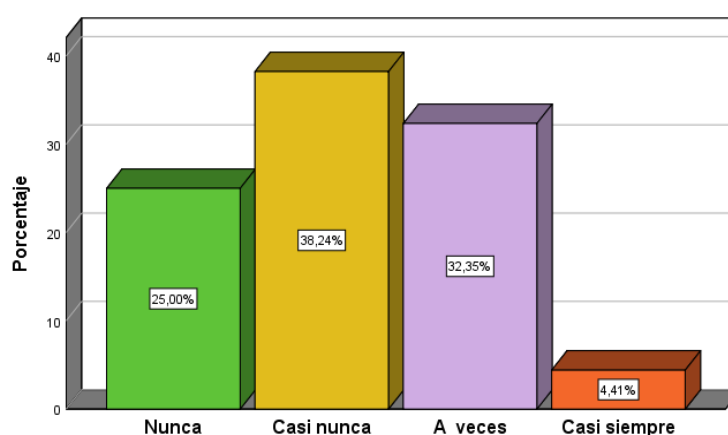
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	17	25.0	25.0	25.0
	Casi nunca	26	38.2	38.2	63.2
	A veces	22	32.4	32.4	95.6
	Casi siempre	3	4.4	4.4	100.0
		68	100	100	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 16

Distribución de frecuencias para la pregunta 16

P16. ¿Consideras que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa con respecto a la coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización que el 25.00% de los encuestados considera que “Nunca” existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la Universidad, el 38.24% marcó la opción “Casi nunca”, el 32.35% indicó la opción “Casi nunca” y el 4.41% manifestó que siente que hay coherencia marcando “Casi siempre”. Los resultados indican que es preciso mejorar la coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia dentro de la Universidad.

Tabla 28

Resultados a P17. ¿Considera que las políticas y prácticas de recursos humanos están alineados con la cultura organizacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	17.6	17.6	17.6
	Casi nunca	31	45.6	45.6	63.2
	A veces	17	25.0	25.0	88.2
	Casi siempre	7	10.3	10.3	98.5
	Siempre	1	1.5	1.5	100
		68	100	100	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 17

Distribución de frecuencias para la pregunta 17



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa relativo a las políticas y prácticas de recursos humanos que el 17.65% de los encuestados considera que “Nunca” las políticas y prácticas de recursos humanos están alineadas con la cultura organizacional, el 45.59% indicó la opción “Casi nunca”, el 25.00% respondió “A veces”, el 10.29% siente que las políticas y prácticas son “Casi siempre” alineadas con la cultura organizacional y el 1.47% afirma que las políticas y prácticas son “Siempre” coherentes con la cultura organizacional. Los resultados indican la necesidad de mejorar la alineación entre las políticas y prácticas de recursos humanos y la cultura organizacional dentro de la Universidad.

Tabla 29

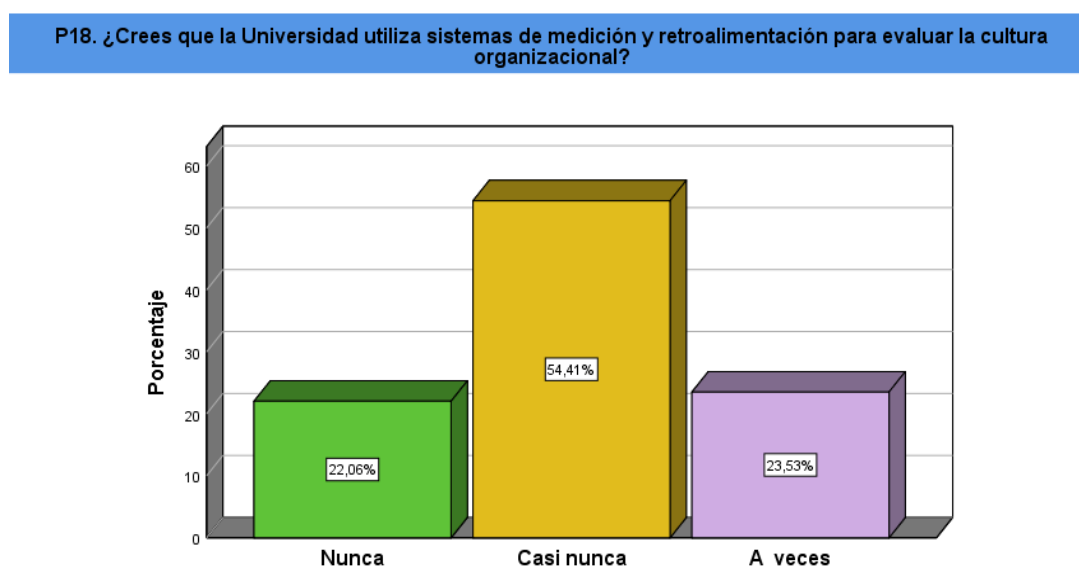
Resultados a P18. ¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	15	22.1	22.1	22.1
	Casi nunca	37	54.4	54.4	76.5
	A veces	16	23.5	23.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Nota: Base de datos SPSS Encuesta realizada en la (UNTELS, 2024).

Figura 18

Distribución de frecuencias para la pregunta 18



Nota: Encuesta en la (UNTELS, 2023).

Interpretación:

Se observa respecto a los sistemas de medición y retroalimentación que utiliza la Universidad que el 22.06% de los encuestados considera que “Nunca” se utilizan sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional, el 54.41% indicó la opción “Casi nunca” y el 23.53% respondió “A veces”. Los resultados indican que es necesario trabajar en mejorar los sistemas de medición y retroalimentación relacionados con la cultura organizacional dentro de la Universidad.

4.1.2. Prueba de normalidad

La evaluación de la normalidad de los datos es un paso crucial en cualquier análisis estadístico, ya que determina qué métodos son apropiados para interpretar los resultados. En este caso, se utilizó la prueba de Kolmogórov-Smirnov (K-S) para verificar si las distribuciones de las variables se ajustan a una distribución normal. Esta elección es especialmente relevante dado que la muestra consta de 68 encuestas, lo que significa que tenemos un tamaño adecuado para realizar esta prueba. La regla general sugiere que, cuando el tamaño de la muestra es mayor a 50, la prueba K-S puede ofrecer resultados significativos y confiables. En este contexto, los 68 grados de libertad reflejan no solo una cantidad suficiente de datos, sino también una diversidad que puede enriquecer el análisis. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 30

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Sinergia Organizacional	0.084	68	,200*
Gestión Cultural	0.160	68	0.000

Nota: Base procesada en SPSS v. 29

Interpretación:

La prueba de normalidad realizada mediante el método de Kolmogórov-Smirnov nos ofrece información valiosa sobre cómo se distribuyen los datos en relación con las variables de sinergia organizacional y gestión cultural. En el caso de la sinergia organizacional, el estadístico K-S es 0.084, y el p-valor asociado es 0.200. Esto significa que, dado que el p-valor es mayor que 0.05, es factible afirmar que los datos siguen una distribución normal. Por otro lado, al analizar la gestión cultural, el estadístico K-S es 0.160 y el p-valor es 0.000. Este resultado es bastante diferente: dado que el p-valor es significativamente menor que 0.05,

rechazamos la hipótesis nula, lo que indica que los datos sobre gestión cultural no se distribuyen normalmente. Debido a que los valores no siguen una distribución normal se empleará un coeficiente de correlación de Spearman para la contrastación de las hipótesis formuladas.

4.1.3. Contrastación de las hipótesis

4.1.3.1. Contrastación de hipótesis general

H1: La sinergia organizacional se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

H0: La sinergia organizacional no se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

Tabla 31

Correlaciones entre la sinergia organizacional y la gestión cultural

			Sinergia organizacional	Gestión cultural
Rho de Spearman	Sinergia organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,523**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	68	68
	Gestión cultural	Coeficiente de correlación	,523**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	68	68

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

Según los resultados, el coeficiente de correlación entre estas dos variables es de 0.523, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto significa que, a medida que la sinergia organizacional aumenta, también tiende a aumentar la gestión cultural, sugiriendo que estas dos dimensiones están interrelacionadas de manera significativa. El valor de p asociado a esta correlación es 0.000, lo que es considerablemente menor que el umbral comúnmente aceptado de 0.01. Esto indica que la correlación observada es estadísticamente significativa, lo que

refuerza la idea de que existe una relación real y no aleatoria entre las dos variables. En otras palabras, podemos afirmar con confianza que hay un vínculo importante entre cómo las organizaciones fomentan la colaboración y la cohesión interna (sinergia) y cómo gestionan su cultura organizacional.

4.1.3.2. *Contrastación de hipótesis específica 1*

H1: La sinergia organizacional se relaciona con la socialización cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

H0: La sinergia organizacional no se relaciona con la socialización cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

Tabla 32

Correlaciones entre la sinergia organizacional y la socialización cultural

			Sinergia organizacional	Socialización cultural
Rho de Spearman	Sinergia organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,214
		Sig. (bilateral)		,079
		N	68	68
	Socialización cultural	Coefficiente de correlación	,214	1
		Sig. (bilateral)	0,079	
		N	68	68

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

En este análisis, el coeficiente de correlación es de 0.214, lo que indica una correlación positiva débil entre ambas variables. Esto sugiere que, a medida que la sinergia organizacional aumenta, también tiende a aumentar la socialización cultural, aunque esta relación no es muy fuerte. Este hallazgo puede ser un indicativo de que, si bien hay una conexión entre cómo la Universidad fomenta la colaboración interna y cómo se desarrollan las interacciones culturales, otros factores también pueden estar influyendo en esta dinámica. El p-valor asociado a esta correlación es 0.079, lo que significa que está cerca del umbral comúnmente aceptado de 0.05

para determinar significancia estadística. Aunque este p-valor no es menor que 0.05, lo que implicaría un rechazo contundente de la hipótesis nula de que no hay correlación, sí sugiere una tendencia hacia una relación significativa. Esto invita a una reflexión más profunda sobre cómo la UNTELS podría beneficiarse al fortalecer la sinergia entre sus miembros para mejorar la socialización cultural.

4.1.3.3. *Contrastación de hipótesis específica 2*

H1: La sinergia organizacional se relaciona con las estrategias culturales en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

Ho: La sinergia organizacional no se relaciona con las estrategias culturales en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

Tabla 33

Correlaciones entre la sinergia organizacional y estrategias culturales

			Sinergia organizacional	Estrategias culturales
Rho de Spearman	Sinergia organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	68	68
	Estrategias culturales	Coefficiente de correlación	,650**	1,000
Sig. (bilateral)		,000		
		N	68	68

**.

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

Según los resultados, el coeficiente de correlación es de 0.650, lo que indica una correlación positiva moderada a fuerte entre ambas variables. Esto sugiere que, a medida que la sinergia organizacional mejora, también tienden a mejorar las estrategias culturales dentro de la organización. Este hallazgo es alentador, ya que implica que fomentar un entorno colaborativo y cohesionado puede tener un impacto directo en la efectividad de las estrategias culturales implementadas. El p-valor asociado a esta correlación es 0.000, lo que significa que

es significativamente menor que el umbral de 0.01. Esto nos permite rechazar la hipótesis nula; por lo cual podemos afirmar que existe una relación real y positiva entre la sinergia organizacional y las estrategias culturales. Este resultado no solo valida nuestras hipótesis iniciales, sino que también destaca la importancia de trabajar en la cohesión y colaboración dentro de la organización como un medio para mejorar las prácticas culturales.

4.1.3.4. *Contrastación de hipótesis específica 3*

H1: La sinergia organizacional se relaciona con el patrimonio cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

Ho: La sinergia organizacional no se relaciona con el patrimonio cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023.

Tabla 34

Correlaciones entre la sinergia organizacional y patrimonio cultural

			Sinergia organizacional	Patrimonio cultural
Rho de Spearman	Sinergia organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,260*
		Sig. (bilateral)		,032
		N	68	68
	Patrimonio cultural	Coefficiente de correlación	,260*	1
		Sig. (bilateral)	0,032	
		N	68	68

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Respecto a los resultados obtenidos, el coeficiente de correlación es de 0.260, lo que indica una correlación positiva débil. Esto sugiere que existe una conexión entre la sinergia organizacional y el patrimonio cultural, donde un aumento en la sinergia podría estar asociado con una mejora en la valoración y gestión del patrimonio cultural dentro de la organización. El p-valor asociado a esta correlación es 0.032, lo que significa que es menor que el umbral de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula de que no hay relación entre las dos variables.

Esto implica que, aunque la correlación no es muy fuerte, hay evidencia suficiente para afirmar que la sinergia organizacional tiene un efecto positivo sobre el patrimonio cultural. Este hallazgo invita a reflexionar sobre cómo las prácticas colaborativas y el trabajo en equipo pueden influir en la manera en que se gestiona y se valora el patrimonio cultural en un contexto organizacional.

4.2. Análisis cualitativo documental

4.2.1. Plan estratégico institucional UNTELS 2019-2022

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS) es un documento fundamental que establece las directrices y objetivos que guían el desarrollo de la universidad. Este plan no solo refleja la visión y misión de la institución, sino que también se alinea con las políticas educativas nacionales y las necesidades de la comunidad a la que sirve. A continuación, se presentan algunas características clave del PEI y su importancia en el contexto de la UNTELS.

- **Objetivos Claros y Medibles:** El PEI establece objetivos estratégicos institucionales (OEI) que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Estos objetivos están diseñados para mejorar la calidad educativa, promover la investigación y fortalecer la responsabilidad social de la universidad.
- **Enfoque en la Modernización:** El plan incluye estrategias para modernizar la gestión institucional, lo que implica reorganizar procesos administrativos y académicos para hacerlos más eficientes. Esto es crucial en un entorno educativo en constante cambio, donde la adaptabilidad es clave para el éxito.
- **Integración con Políticas Nacionales:** El PEI está alineado con el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Educación (PESEM) y otras normativas nacionales, lo que asegura que las acciones de la UNTELS contribuyan a los objetivos más amplios del país en términos de educación y desarrollo social.

- **Participación Comunitaria:** Se enfatiza la importancia de involucrar a todos los miembros de la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, docentes y personal administrativo; en el proceso de planificación y ejecución del PEI. Esto no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también garantiza que las decisiones reflejen las necesidades reales de quienes forman parte de la institución.
- **Gestión de Riesgos:** Un aspecto innovador del PEI es su enfoque en la gestión de riesgos, especialmente en relación con desastres naturales. Esto implica preparar a la universidad para responder eficazmente ante situaciones adversas, asegurando así la continuidad educativa.

En cuanto, a las variables de análisis en la presente investigación, el PEI enfatiza la importancia de la proyección social y la extensión universitaria, lo que implica un enfoque en la socialización cultural. Las actividades culturales y de responsabilidad social permiten a los estudiantes interactuar con la comunidad, promoviendo un intercambio de conocimientos y valores que enriquecen tanto a la universidad como a la sociedad. Esta interacción no solo fomenta un sentido de pertenencia entre los estudiantes, sino que también fortalece los lazos entre la institución y su entorno, creando un ambiente en el que todos los actores se benefician mutuamente.

El documento menciona un programa de fortalecimiento de capacidades y la implementación de actividades culturales, lo que indica que la universidad busca desarrollar estrategias culturales que no solo beneficien a los estudiantes, sino que también fortalezcan el tejido social. Estas estrategias están alineadas con la modernización de la gestión institucional, promoviendo un gobierno abierto y una gestión eficiente. La implementación de actividades culturales permite a los estudiantes no solo adquirir habilidades técnicas, sino también desarrollar competencias sociales y emocionales que son esenciales en el mundo actual.

El enfoque en la responsabilidad social y las actividades culturales sugiere un reconocimiento del patrimonio cultural local. La universidad se posiciona como un agente activo en la preservación y promoción de la cultura, lo que puede contribuir a la identidad y cohesión social de la comunidad. Al involucrarse en iniciativas que celebran y protegen el patrimonio cultural, la universidad no solo educa a sus estudiantes sobre su historia y tradiciones, sino que también ayuda a construir un sentido compartido de identidad entre los miembros de la comunidad.

La gestión cultural se aborda a través de la implementación de programas que optimizan la infraestructura y los servicios culturales. La satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria con la gestión administrativa es un indicador clave que refleja la efectividad de estas iniciativas. Además, la gestión de riesgos de desastres se integra en la planificación cultural, asegurando que las actividades se realicen de manera segura y sostenible. Esto resalta un enfoque proactivo hacia no solo crear eventos culturales significativos, sino también garantizar su viabilidad a largo plazo.

El análisis del PEI nos permite observar algunos aspectos que no permiten el adecuado desarrollo de la sinergia organizacional y la gestión cultural en la UNTELS. Primero la falta de un sistema de evaluación continua que proporcionaría datos útiles del impacto de las actividades culturales en la comunidad y nos permitiría mejorar las actividades y asegurar que se alineen con las necesidades de la población. Otro punto para considerar es la limitada participación estudiantil en las actividades culturales y de investigación. Aunque se menciona que los estudiantes participan en estos eventos, no se detalla cómo se fomenta esta participación de manera inclusiva y diversa. Es fundamental que todos los estudiantes, independientemente de su trasfondo o experiencias previas, tengan la oportunidad de involucrarse. Además, se ha detectado una necesidad de fortalecer la conexión con la comunidad local. Las actividades programadas son importantes, pero es crucial ir más allá de ellas para abordar problemas

sociales de manera más efectiva. Esto implica establecer vínculos más profundos y constantes con los miembros de la comunidad, comprendiendo sus desafíos y necesidades específicas.

A partir del análisis efectuado se proponen las siguientes propuestas de mejora: En primer lugar, sería beneficioso desarrollar un sistema de evaluación que permita medir el impacto de las actividades culturales y sociales. Este sistema debería utilizar indicadores claros y recoger retroalimentación directamente de la comunidad para garantizar que las iniciativas sean efectivas y relevantes. Asimismo, es importante fomentar la participación estudiantil mediante la creación de incentivos y programas que animen a todos los estudiantes a participar activamente en proyectos culturales e investigativos. Esto no solo enriquecerá las experiencias educativas, sino que también asegurará que se escuchen diversas voces dentro del campus.

Además, se sugiere establecer alianzas estratégicas con organizaciones locales, culturales y sociales. Estas colaboraciones pueden ayudar a cocrear programas que respondan a las necesidades reales de la comunidad, aumentando así la relevancia e impacto de las iniciativas culturales. Por último, ofrecer talleres y capacitaciones en gestión cultural para el personal administrativo y académico puede ser fundamental. Estas capacitaciones promoverán una comprensión más profunda sobre la importancia de la cultura en el ámbito educativo y su papel en el desarrollo social.

4.2.2. Reglamento de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, 2023

El Reglamento de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS) es un marco normativo fundamental que guía las acciones y decisiones relacionadas con la responsabilidad social dentro de la institución. Este reglamento tiene características específicas que reflejan su importancia en el desarrollo académico y social de la universidad, así como su compromiso con la comunidad. Las características más importantes del Reglamento son:

- Estructura Clara: El reglamento establece procedimientos detallados para la elaboración, aprobación, ejecución, supervisión y evaluación de las actividades y programas de RSU.
- Líneas de Acción Definidas: Se organizan las líneas de acción de la RSU en función de cinco impactos clave: educativo, organizacional, social, cultural y ambiental. Esto asegura que las actividades no solo se centren en un área específica, sino que aborden múltiples dimensiones del impacto social.
- Enfoque Inclusivo: El reglamento promueve la participación de estudiantes, docentes, personal administrativo y egresados en los proyectos de RSU. Este enfoque inclusivo es vital para asegurar que diversas perspectivas sean consideradas en el diseño e implementación de iniciativas.
- Compromiso con la Comunidad: Se establece un fuerte vínculo entre la universidad y la comunidad circundante, enfatizando la importancia de abordar problemas sociales reales a través de proyectos colaborativos. Esto no solo beneficia a la comunidad, sino que también enriquece la experiencia educativa de los estudiantes.
- Marco Legal Sólido: El reglamento se fundamenta en diversas leyes y normativas nacionales, como la Ley Universitaria N° 30220 y otros dispositivos legales pertinentes. Este respaldo legal proporciona una base sólida para las acciones de responsabilidad social emprendidas por la UNTELS.

El reglamento de responsabilidad social universitaria de la UNTELS juega un papel importante en la sinergia organizacional al promover la socialización cultural. A través de actividades artísticas y foros, se fomenta un ambiente colaborativo y participativo en la comunidad universitaria. Esto significa que los estudiantes, docentes y personal administrativo tienen la oportunidad de interactuar, compartir ideas y trabajar juntos en proyectos que no solo enriquecen su experiencia educativa, sino que también fortalecen los lazos entre ellos. Este

enfoque colaborativo es esencial para crear un sentido de pertenencia y cohesión dentro de la universidad, donde cada miembro se siente valorado y motivado para contribuir.

En cuanto a la gestión cultural, el reglamento establece políticas que promueven una formación académica y medioambiental responsables. Esto es crucial porque no solo se busca educar a los estudiantes en sus respectivas disciplinas, sino también inculcarles un sentido de responsabilidad hacia el entorno y la sociedad en general. Al adoptar un enfoque de desarrollo sostenible, se contribuye a mejorar la calidad de vida en la comunidad, asegurando que las iniciativas culturales no solo sean viables en el presente, sino que también beneficien a las generaciones futuras. Esta visión integral es fundamental para formar profesionales que no solo sean competentes en sus campos, sino también conscientes de su impacto social.

Sin embargo, existen algunos aspectos negativos que deben ser considerados. Uno de ellos es la falta de especificidad en algunas líneas de acción del reglamento. Al carecer de detalles claros sobre cómo se deben implementar y evaluar los proyectos, puede haber confusiones que dificulten el seguimiento adecuado de las iniciativas. Esto puede llevar a que algunas actividades no se realicen de manera efectiva o que no se logren los resultados esperados. Otro aspecto para mejorar es la limitada inclusión de diversidad cultural. Aunque el reglamento menciona actividades culturales, podría beneficiarse de una mayor representación de diversas expresiones culturales y enfoques que reflejen la pluralidad de la comunidad universitaria. Incorporar una variedad más amplia de tradiciones y perspectivas enriquecería las actividades culturales y haría que más estudiantes se sientan representados y comprometidos.

Para abordar estas áreas de mejora, se proponen varias sugerencias. En primer lugar, sería útil definir indicadores de éxito claros para evaluar el impacto de las actividades culturales y sociales. Establecer métricas específicas facilitaría el seguimiento y permitiría una rendición de cuentas más efectiva, asegurando que las iniciativas cumplan con sus objetivos.

Además, es fundamental incluir diversidad cultural en el reglamento. Esto implica adoptar un enfoque más inclusivo que contemple diversas tradiciones y expresiones culturales, lo cual promovería un ambiente más representativo y enriquecedor para todos los miembros de la comunidad universitaria. Al hacerlo, no solo se celebra la pluralidad cultural, sino que también se fomenta un sentido más profundo de pertenencia entre los estudiantes.

Por último, implementar programas de capacitación continua para el personal y estudiantes sobre gestión cultural y responsabilidad social sería muy beneficioso. Estas capacitaciones asegurarían que todos los miembros de la comunidad estén alineados con los objetivos del reglamento y comprendan su importancia. Con un equipo bien informado y capacitado, las iniciativas culturales pueden ser más efectivas y tener un impacto positivo más significativo en la universidad y su entorno.

4.2.3. Reglamento interno de trabajo de la UNTELS, 2016-2022

El Reglamento Interno de Trabajo de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS) juega un papel fundamental en la organización y el funcionamiento diario de la institución, ya que establece las bases para una convivencia armoniosa y eficiente entre todos los miembros de la comunidad universitaria: administrativos, docentes y estudiantes. Este reglamento es mucho más que un conjunto de normas; es una herramienta que facilita la gestión organizacional y asegura que las actividades dentro de la universidad se realicen de manera ordenada, respetuosa y eficiente. Las características más importantes del Reglamento son:

- Uno de los elementos más valiosos del reglamento interno es su capacidad para estructurar los procesos administrativos. Establecer reglas claras sobre las funciones de cada miembro dentro de la universidad permite que todo el personal (tanto académico como administrativo) sepa exactamente qué se espera de ellos, cómo deben comportarse en su entorno de trabajo y cómo interactuar con otros departamentos. Esto no solo ayuda a

prevenir conflictos, sino que también garantiza que las tareas se realicen de manera eficiente.

- El reglamento también se encarga de fomentar un ambiente laboral respetuoso y colaborativo. Al establecer normas sobre el comportamiento esperado, se promueve el respeto mutuo, la comunicación abierta y la solución pacífica de conflictos. Esto es crucial para la creación de una cultura organizacional basada en la sinergia, en la que los diferentes equipos de trabajo (administrativos, docentes y estudiantes) puedan colaborar de manera efectiva.

- El reglamento interno establece las bases para que las decisiones administrativas se tomen de manera transparente y equitativa. Ya sea en la asignación de tareas, en la evaluación del desempeño o en el proceso de selección para nuevas vacantes, las normas garantizan que todos los miembros de la universidad sean tratados de manera justa y que las decisiones se basen en criterios objetivos y claros.

- Por último, el reglamento no es un documento estático. A medida que la universidad evoluciona y surgen nuevas necesidades, el reglamento puede ajustarse para reflejar estos cambios. Esta capacidad de adaptación permite que los procesos administrativos sigan siendo eficientes y pertinentes, asegurando que la institución se mantenga a la vanguardia y responda de manera adecuada a los desafíos que puedan surgir.

El reglamento interno de la UNTELS destaca la promoción de programas de recreación y actividades culturales, lo que refleja un esfuerzo consciente por fomentar la socialización entre los trabajadores. Esta socialización es más que simplemente organizar eventos; se trata de crear un espacio donde las personas puedan interactuar, compartir experiencias y construir relaciones significativas. Cuando los empleados participan en actividades culturales juntos, tienen la oportunidad de conocerse mejor, lo que puede fortalecer los lazos interpersonales y crear un sentido de comunidad dentro de la organización.

Este sentido de comunidad es esencial para la cohesión organizacional. Cuando los miembros de una organización se sienten conectados entre sí, es más probable que trabajen juntos de manera efectiva y colaborativa. La socialización cultural no solo mejora el ambiente laboral, sino que también puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. En un entorno donde las personas se sienten valoradas y parte de un grupo, se fomenta una cultura organizacional positiva que beneficia tanto a los individuos como a la institución en su conjunto.

A pesar de reconocer la importancia de las actividades culturales, el reglamento presenta una falta de estrategias específicas para su implementación efectiva. Esta ausencia de un marco claro puede ser un obstáculo significativo para la organización. Sin directrices concretas sobre cómo llevar a cabo estas actividades, es probable que se pierda el enfoque y la coherencia en su ejecución. Esto puede limitar la capacidad de la organización para integrar estas iniciativas en su rutina diaria, afectando negativamente tanto la participación como el compromiso de los empleados. Cuando no hay un plan bien definido, los empleados pueden sentirse desmotivados o confundidos sobre cómo involucrarse en las actividades culturales. Esto puede llevar a una baja participación, lo que a su vez disminuye el potencial para construir relaciones interpersonales y fortalecer la cultura organizacional. Para maximizar el impacto positivo de las actividades culturales, es crucial desarrollar estrategias claras que guíen su implementación y fomenten una mayor participación.

Otro aspecto importante que el reglamento no aborda explícitamente es el patrimonio cultural de la organización. Este es un tema significativo porque conectar la identidad institucional con las tradiciones y valores de la comunidad puede enriquecer enormemente la cultura organizacional. Incorporar elementos del patrimonio cultural no solo celebra la historia y las costumbres locales, sino que también promueve un sentido de pertenencia entre los empleados. Cuando los trabajadores se sienten identificados con el patrimonio cultural de su

organización, es más probable que desarrollen un compromiso emocional hacia ella. Esto puede traducirse en una mayor lealtad y motivación para contribuir al éxito colectivo. Además, reconocer y celebrar el patrimonio cultural puede ayudar a crear un ambiente inclusivo donde todos se sientan valorados por sus antecedentes y experiencias únicas.

4.2.4. Memoria institucional de la UNTELS 2023

La Memoria Anual de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (UNTELS) es un documento crucial que refleja las actividades, logros y desafíos enfrentados por la institución durante el 2023. Este informe no solo proporciona un resumen de las acciones realizadas, sino que también establece un vínculo entre la universidad y su comunidad, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas. A continuación, se describen las características e importancia de la Memoria Anual de UNTELS.

- La Memoria Anual abarca una amplia gama de aspectos relacionados con la gestión institucional, incluyendo actividades académicas, proyectos de investigación, iniciativas culturales y programas de responsabilidad social. Esto permite tener una visión holística del funcionamiento de la universidad y su impacto en la comunidad.
- Este documento es fundamental para garantizar la transparencia en la gestión administrativa y financiera de la universidad. Al presentar información clara sobre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, se fomenta la confianza entre los diferentes actores involucrados, como estudiantes, docentes, personal administrativo y la comunidad en general.
- La Memoria Anual incluye un análisis crítico del desempeño institucional, identificando fortalezas y debilidades. Esto permite a la universidad reflexionar sobre su trayectoria y establecer áreas de mejora para el futuro.
- La memoria no solo se centra en los logros internos, sino que también destaca cómo la UNTELS ha interactuado con su entorno social. Se mencionan proyectos que han

beneficiado a la comunidad local, lo que refuerza el compromiso de la universidad con el desarrollo social.

La Memoria Anual de la UNTELS menciona que "hemos trabajado en estrecha colaboración con nuestros grupos de interés para identificar áreas de mejora". Este enfoque resalta la importancia de la comunicación y el intercambio de ideas dentro de la universidad. Al involucrar a diferentes grupos, como estudiantes, docentes y personal administrativo, se fomenta un ambiente de colaboración y cohesión. Este tipo de socialización cultural es esencial para construir una sinergia organizacional efectiva, ya que permite que todos los miembros se sientan parte del proceso y contribuyan con sus perspectivas únicas. Cuando las personas se sienten escuchadas y valoradas, están más dispuestas a participar activamente en la vida universitaria, lo que a su vez fortalece el sentido de comunidad.

En cuanto a las estrategias culturales, la memoria destaca la "promoción de una cultura de excelencia en todos los aspectos de nuestra gestión". Esto implica que la universidad no solo busca mejorar la calidad académica, sino también crear un entorno que valore la innovación y el compromiso. Fomentar una cultura de excelencia es fundamental para el desarrollo de una identidad organizacional sólida, ya que establece estándares claros y expectativas para todos los miembros de la comunidad universitaria. Cuando se valora el esfuerzo y se reconoce el buen desempeño, se motiva a los empleados y estudiantes a superarse continuamente, lo que beneficia tanto a la institución como a su entorno.

La Memoria Anual también menciona la "mejora de la calidad de nuestros programas y servicios académicos", lo que sugiere un esfuerzo por preservar y enriquecer el legado cultural de la institución. Al actualizar normativas y mejorar servicios, UNTELS no solo se adapta a las exigencias actuales, sino que también refuerza su identidad y conexión con la comunidad. Asegurar que su patrimonio cultural se mantenga relevante y accesible es crucial

para fortalecer los vínculos entre la universidad y su entorno, promoviendo un sentido de pertenencia entre los estudiantes y el personal.

Estos aspectos en conjunto reflejan un enfoque integral hacia la gestión cultural en UNTELS. La socialización cultural, las estrategias culturales y el reconocimiento del patrimonio cultural se entrelazan para crear un ambiente donde la sinergia organizacional se convierte en un motor para el desarrollo y la sostenibilidad de la universidad. Esta integración no solo mejora el ambiente laboral, sino que también promueve una cultura inclusiva donde todos pueden contribuir al éxito colectivo.

Para maximizar el impacto positivo de las acciones analizadas mediante la Memoria Institucional, se sugiere:

- Implementar plataformas regulares para el intercambio de ideas entre los grupos de interés. Esto podría incluir foros, encuestas o reuniones periódicas donde se puedan discutir avances y áreas de mejora.
- Crear un plan específico que detalle cómo se llevarán a cabo las actividades culturales, incluyendo cronogramas, recursos necesarios y responsables asignados. Esto ayudará a asegurar una implementación efectiva.
- Ampliar las actividades culturales para incluir diversas tradiciones y expresiones artísticas que reflejen la pluralidad de la comunidad universitaria. Esto enriquecerá las experiencias culturales y promoverá un ambiente más inclusivo.
- Ofrecer talleres y capacitaciones sobre gestión cultural e innovación para el personal académico y administrativo. Esto asegurará que todos estén alineados con los objetivos institucionales y comprendan su papel en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo nos proponemos explorar los hallazgos de nuestra investigación, comparándolos con estudios anteriores y teorías relevantes en el ámbito de la sinergia organizacional y la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Los resultados que hemos obtenido revelan que existe un impacto positivo de la sinergia organizacional en varios aspectos de la gestión cultural, esta conclusión no solo se alinea con lo que ya se ha documentado en la literatura existente, sino que también respalda las teorías que hemos aplicado a lo largo del estudio. Al examinar cómo la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la institución resalta la importancia de crear un ambiente donde todos los miembros se sientan motivados y comprometidos, es necesario potenciar este desempeño, mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los colaboradores. Por otro lado, abordar el tema de la gestión cultural, se hace evidente que una estrategia bien implementada puede transformar la manera en cómo la Universidad puede interactuar con la comunidad, proponiendo nuevas vías que coadyuven al éxito institucional y la percepción del papel crucial que tiene la UNTELS.

Desde un enfoque mixto, la tesis propone como resultado general que existe una correlación positiva moderada de 52.3% entre las variables analizadas de sinergia organizacional y gestión cultural, en esta línea Domínguez (2021) concluye que existe una relación positiva de 84% entre la sinergia organizacional en el área de servicios escolares de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática en la ciudad de Morelos verificando la importancia de prácticas culturales como los valores, el trabajo en equipo, la comunicación o el ambiente en la institución. Asimismo, Reyes (2021) al analizar la sinergia organizacional y el desempeño laboral concluyó que existe una relación positiva de 70,8% entre variables lo que es indicativo claro que la sinergia organizacional influye en el desempeño de los colaboradores propiciando un ambiente más cálido y propicio para el cumplimiento de los objetivos

propuestos. Finalmente, Cori y Sánchez (2023) al analizar la relación de sinergia organizacional y calidad de servicio en la Municipalidad distrital de Obas encontraron una relación de 97.4% entre sinergia y calidad de servicio; lo que les permitió afirmar que un adecuado liderazgo, compromiso de los colaboradores y una cultura de calidad son mecanismos eficientes para el cumplimiento de los planes y propósitos de la institución y coadyuva a la percepción que la comunidad tiene sobre la misma.

Como podemos verificar la sinergia organizacional se ve beneficiada cuando hay una alienación entre la cultura y las estrategias de la organización. Como lo menciona Céspedes (2020), “la gestión estratégica de la cultura organizacional es el proceso en que los directivos conceptualizan, ejecutan y controlan las presunciones básicas subyacentes que dan sostén al comportamiento organizacional”; lo cual implica que los líderes deben ser conscientes de cómo sus decisiones culturales impactan en el rendimiento colectivo. En resumen, para que una organización alcance su máximo potencial es necesario gestionar su cultura de manera estratégica, lo que implica no solo el desarrollo de habilidades individuales sino del entorno que fomente el trabajo conjunto hacia objetivos comunes.

En lo que concierne a la relación entre las variables de sinergia organizacional y socialización cultural en la UNTELS, los resultados obtenidos indican una relación positiva débil de 21.4%; dichos resultados coinciden con los hallazgos efectuados por Urrea-Solano (2021) quien encontró una relación de 21.85% entre sinergia y prácticas de liderazgo de docentes universitarios, destacando la necesidad de promover la colaboración, la innovación y el desarrollo académico entre los equipos de trabajo de la institución analizada. En esta misma línea, Rebagli (2020) al analizar procesos de socialización como las emociones, la toma de decisiones y la permanencia encontró resultados del 33, 36 y 32% respectivamente concluyendo que los desencadenantes emocionales asociados a la socialización son elementos determinantes que permiten a los estudiantes universitarios de la ciudad de Manizales-

Colombia continuar en la Universidad y cumplir sus objetivos académicos. Por otro lado, Sisido (2018), al evaluar la sinergia organizacional y el clima laboral en la Institución Educativa San Luis Hermanos Maristas de Lima encontró un nivel de relación de 30.8%, afirmando la importancia que tienen las relaciones sociales dentro de la institución para fomentar el crecimiento personal de los colaboradores y tener una percepción comunitaria adecuada de la institución. En conclusión, aunque existe una relación positiva entre la sinergia organizacional y la socialización cultural en la UNTELS, es necesario seguir trabajando en estrategias que fortalezcan estos vínculos, lo cual no solo mejorará el ambiente académico laboral, sino que también permitirá a la universidad alcanzar sus objetivos con mayor eficacia y compromiso.

La tesis propone como resultados que existe una correlación positiva moderada de 65.0% entre las variables sinergia organizacional y estrategias culturales en la UNTELS. Siendo congruente con este resultado, Kitsutani (2020), desde un enfoque cualitativo encontró que para fortalecer estrategias de cultura organizacional en una universidad privada de la sierra central del Perú se hace necesario la ejecución de un plan de capacitación, el fomento de valores institucionales, la colaboración y el compromiso de los colaboradores que se materializaría en directivas claras que permitan reflejar una cultura sólida que ayuda a la productividad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria. Silvera (2022), por su parte, mediante entrevistas analizó la gestión cultural en el gobierno local de Barranco proponiendo estrategias culturales referidos a la difusión de espectáculos culturales, el establecimiento de planes culturales, la preservación de espacios públicos y el cuidado del patrimonio cultural como bases para el bienestar y el fomento de la creatividad entre los vecinos del distrito. Asimismo, Delgado Soberón (2022) mediante su investigación de un programa de gestión cultural en el distrito de Tumbes, tomando en cuenta entrevistas y observaciones afirmó la necesidad de fortalecer las prácticas culturales mediante la presencia de gestores culturales, la puesta en marcha de programas culturales que afiancen la promoción de valores y el desarrollo de

programas educativos en una sinergia constante entre municipalidad y comunidad como clave para alcanzar un mayor desarrollo humano.

Los hallazgos respecto a la relación de la sinergia organizacional con el patrimonio cultural en la UNTELS reflejaron una relación positiva débil de 26.0%, apoyando estos resultados, García (2019) al estudiar cualitativamente 200 emprendimientos en Puebla- México encontró que los emprendedores necesitan fortalecer su patrimonio con herramientas administrativas, financieras y contables; por lo cual es necesario la creación de espacios donde se pueda contar con oficinas de tecnología, ejes de incubación y espacios que involucren la gestión colectiva de los recursos para alcanzar sinérgicamente un mayor desarrollo del circuito de economía social propuesto. Finalmente, Ruiz (2019), a partir de su investigación referida a la gestión cultural en sitios de memoria en Santiago de Chile, tomando en cuenta un enfoque cualitativo propuso que la existencia de sitios que mantienen viva la memoria, no solo informa a las diferentes generaciones acerca de cómo sucedieron los hechos sino que permiten la reflexión política, social y cultural con lo cual el patrimonio cultural histórico se convierte en un elemento de marcada importancia para el fortalecimiento de valores comunitarios. En resumen, podemos decir que, aunque existe una relación positiva entre la sinergia organizacional y el patrimonio cultural en la UNTELS, es esencial continuar trabajando en iniciativas que fortalezcan estos vínculos; ya que, al hacerlo, no solo se enriquecerá la experiencia educativa, sino que también se contribuirá a preservar y promover el legado cultural de la universidad.

VI. CONCLUSIONES

a) En relación con la hipótesis general, de acuerdo con los resultados obtenidos, la correlación de Spearman tuvo un valor de 0.523 comprobando la relación positiva moderada entre la sinergia organizacional y la gestión cultural, obteniendo un nivel de significancia bilateral $p= 0.000$, lo que nos permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna mencionando que existe relación entre la sinergia organizacional y la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Cualitativamente el plan estratégico institucional de la Universidad nos permite verificar la relación entre las variables de estudio identificando áreas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo e innovación) que necesitan mayor atención para lograr los objetivos institucionales a largo plazo.

b) Tomando en cuenta a la primera hipótesis específica y de acuerdo con los resultados obtenidos se encuentra que la correlación de Spearman tuvo un valor de 0.214 lo cual es indicativo de una correlación positiva débil, siendo el nivel de significancia bilateral $p= 0.0079$ lo cual no permite un rechazo rotundo de la hipótesis nula y más bien sugiere una reflexión más profunda sobre la relación de las variables sinergia organizacional y socialización cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. El análisis documental cualitativo sugiere que tanto el plan estratégico como las áreas de gestión se construyan bajo procesos y comportamientos estratégicos que permitan la transmisión de valores, que generen un liderazgo ético y se pueda conectar los objetivos individuales de los colaboradores con las metas institucionales para el éxito de la gestión académica.

c) Según la segunda hipótesis específica y tomando en cuenta los resultados obtenidos, la correlación de Spearman tuvo un valor de 0.650 comprobando la existencia de una relación positiva moderada de las variables sinergia organizacional y estrategias

culturales, siendo el nivel de significancia bilateral $p= 0.000$, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna afirmando que existe relación entre la sinergia organizacional y las estrategias culturales en la UNTELS. Al revisar los documentos de la Universidad encontramos en el plan estratégico los objetivos y metas, en el manual de organización y funciones las responsabilidades de cada área y en el Reglamento de Responsabilidad Social acciones específicas respecto al fortalecimiento de las estrategias culturales lo que afianza los resultados cuantitativos encontrados.

d) En relación con la tercera hipótesis específica, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la correlación de Spearman se obtuvo un valor de 0.260 comprobando la relación positiva débil entre las variables sinergia organizacional y patrimonio cultural, el nivel de significancia bilateral obtenido es $p= 0.032$, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna concluyendo que existe relación entre la sinergia organizacional y el patrimonio cultural en la UNTELS. Desde la revisión documental se revisó el Reglamento de Responsabilidad Social, el Manual de Organización y Funciones, así como la memoria institucional destacando la necesidad de establecer un marco sólido con un mayor sentido de pertenencia colaborativa que permitan un mayor legado cultural en la Universidad.

VII. RECOMENDACIONES

a) Se recomienda, de acuerdo con los resultados obtenidos que la Universidad fomente una comunicación clara y efectiva estableciendo canales que ayuden a los colaboradores a compartir ideas, inquietudes y logros relacionados con la gestión cultural incluyendo reuniones, foros o boletines que resalten iniciativas culturales. Asimismo, es necesario implementar programas de capacitación ofreciendo talleres sobre trabajo en equipo, liderazgo colaborativo y gestión cultural que involucren a los diferentes estamentos universitarios lo cual fortalecería las relaciones interpersonales y enriquecería el patrimonio cultural de la institución.

b) Se recomienda a los órganos de gestión universitaria fortalecer la comunicación interna mediante reuniones periódicas, encuestas internas y evaluación constante lo que permitirá realizar diagnósticos continuos que permitan aplicar herramientas de clima organizacional o de liderazgo; asimismo es necesaria la creación de comités interdisciplinarios para abordar desafíos específicos de la Universidad. También es necesario revisar las políticas administrativas (por ejemplo, manuales, reglamentos o planes estratégicos), lo que permitirá identificar la existencia de barreras estructurales que dificulten una mejor correlación entre sinergia organizacional y estrategias culturales.

c) Se recomienda desarrollar estrategias culturales donde se incluyan talleres sobre trabajo colaborativo y resolución de conflictos, asimismo proporcionar cursos sobre gestión cultural dirigidos al personal de la Universidad. Asimismo, para aprovechar al máximo la sinergia organizacional es recomendable organizar eventos culturales colaborativos mediante ferias, exposiciones o actividades que requieran la participación masiva; todo ello incluido en un marco administrativo claro que fomente el crecimiento individual como colectivo.

d) Se recomienda el desarrollo de talleres sobre patrimonio cultural ofreciendo sesiones educativas que informen a los empleados sobre la historia, valores y tradiciones que forman parte del patrimonio cultural de la organización; asimismo, establecer indicadores clave

(KPIs) que midan la sinergia organizacional y el patrimonio cultural como el índice de actividades culturales, tomando en cuenta cuántos empleados participan en iniciativas relacionadas con el patrimonio; así como la realización de encuestas periódicas para ver como estas iniciativas afectan el clima laboral. El objetivo es cultivar un sentido de pertenencia donde cada miembro se siente parte integral del proceso, lo cual no solo beneficiará a la organización en su conjunto, sino también a cada uno de sus integrantes en su desarrollo personal y profesional con un enfoque proactivo y colaborativo.

VIII. REFERENCIAS

- Acosta Pezo, M., y Sánchez Toledo, R. (2019). *Estilo de liderazgo y comportamiento organizacional del persona de la oficina regional de INDECOPI, Loreto 2018*. [Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración] Universidad Privada de la Selva Peruana.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Gaëtan Morin.
- Ander-Egg, E., y Aguilar Idáñez, M. (1994). *Administración de programas de acción social*. LUMEN.
- Ansoff, I. (1965). *Coporate strategy*. Mc Graw Hill.
- Aristóteles. (2014). *Ética a Nicómaco*. GREDOS.
- Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y Tecnologías Digitales-Brasscom. (03 de Mayo de 2024). *Brasscom, ¿quiénes somos?* Obtenido de <https://brasscom.org.br>
- Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito en las organizaciones. *FIPCAEC. Revista científica de ciencias económicas y empresariales*, 4(10), 58-76. doi:10.23857/fipcaec.v4i10.39
- Babbie, E. (2015). *The Basics of Social Research*. Cengage Learning.
- Barreda Tamayo, H. (2016). *Planeamiento estratégico en universidades de América Latina*. Universidad Nacional de San Agustín.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. doi:<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bayardo García, R. (2008). Políticas culturales: derroteros y perspectivas contemporáneas. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 7(1), 17-29.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de procesos (con responsabilidad social). Desde la mejora hasta el rediseño*. Editorial Evolución S.A.
- Bravo Paniagua, T., y Valenzuela González, S. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación INEE.
- Briceño Nuñez , C. (2024). Desafíos y oportunidades en la implementación de proyectos colaborativos interculturales en entornos virtuales. *Educare et Comunicare* , 12(1), 1-11. doi:10.35383/educare.v12i1.1053
- Bueno, J. (18 de Setiembre de 2017). *Sinergias entre Universidad-Empresa*. Obtenido de <https://economia3.com/2016/07/18/78938-sinergias-entre-la-universidad-empresa/>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper y Row.
- Bustamante Lozano, U. (2018). *Las organizaciones culturales en el contexto local de Manizales* . Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración .

- Bustamante Lozano, U., Mariscal Orozco, J., y Yáñez Canal, C. (2015). *Política cultural: un acercamiento metodológico desde la gestión cultural*. Universidad Nacional de Colombia.
- Céspedes Tamayo, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones . *PSOCIAL. Revista de Investigación en Psicología Social*, 6(2).
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional. Primera edición*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Chontasi, D., Chicaiza, T., Noguera, D., Naula, L., y Duarte, C. (2022). Turismo comunitario y resiliencia: entre la sinergia y la literatura científica emergente. *REHUSO. Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 7(3), 92-111. doi:<https://doi.org/10.33936/rehuso.v7i3.5156>
- Cori, L., y Sánchez, J. (2023). *La sinergia organizacional y la calidad de servicio en la Municipalidad distrital de OBAS 2023. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación.
- Covey, S. (2003). *7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós.
- Crespo, J., Diaz, D., y Toapanta, K. (2022). Impacto de la identidad cultural en la formación de los estudiantes de profesionalización. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 10(1), 85-94. doi:<https://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v10i1.573>
- Delgado Soberón, M. (2022). *Programa de gestión cultural y su impacto en los valores sociales en la educación, distrito de Tumbes 2021*. [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública] Universidad César Vallejo. Escuela de Posgrado.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis Editores S.A.
- Domínguez , G. (2021). *Estudio de sinergia en el área de servicios escolares. Caso: Facultad de Contaduría, Administración e Informática. Tesis para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Facultad de Contaduría, Administración e Informática. Maestría en Administración de Organizaciones.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications, Inc.
- Duro Martín, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*. Universidad Rey Juan Carlos.
- European Commission. (2022). *Draft COMMISSION NOTICE Synergies between Horizon Europe and ERDF programmes*. European Commission.

- Falla Urbina, V., y Lastra Neyra, E. (2018). *El modelo de gestión cultural de la UPC, como aporte a la promoción de las artes en el Perú, una mirada bajo la perspectiva DIRCOM*. [Tesis de Grado para Maestro en Dirección de Comunicación Empresarial] Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fresneda, S. (2008). La gestión del patrimonio cultural. *Estableciendo puentes en una economía global*.
- Gago Jimenez, G., Juarez Ramirez, S., y Kuroiwa Perez, C. (2022). *Impacto de la fragmentación organizacional en la intervención pública para la lucha contra la anemia en el distrito de San Juan de Lurigancho en el periodo 2015-2019*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia Pública]. Universidad Continental. Escuela de Posgrado.
- Galindo-Domínguez, H. (2020). *Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. 3Ciencias.
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita.
- García Alcaraz, F., Alfaro Espín, A., Hernández Martínez, A., y Molina Alarcón, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5), 232-236.
- García Carreño, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 16(3), 19-36.
- García, A. (2019). *La gestión cultural como herramienta para impulsar economía social. Tesis para obtener el Grado de Maestría en Gestión de Empresas de Economía Social*. Universidad Iberoamericana de Puebla.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- García-Vargas, M., Reyes-Ruiz, G., y Hernández Gracia, T. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas. *RECA- Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(10), 21-42.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el Poder la Inteligencia Emocional*. Ediciones B, S.A.
- Gómez López, R. (2021). *Análisis de las estrategias de fusiones y adquisiciones como forma de crear valor. El caso LMVHM: Cómo construir un Imperio del lujo a través de una estrategia de M&A*. [Trabajo de Grado] Comillas Universidad Pontificia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Gómez Mujica, A., y Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6).
- Guerrero, M., y Silva Siu, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115.

- Gutiérrez, L. (2004). *Gestión Cultural en Procesos de Certificación con base en la Norma Técnica Colombiana ntc-iso 9001 versión 2000*. Universidad Externado de Colombia.
- Guzmán Campos, V. (2021). *Estrategia de multinacionalización de la empresa Walmart en Centroamérica: Un estudio de caso*. [Tesis para optar el Grado de Magíster en Gerencia del Comercio Internacional] Universidad Nacional de Costa Rica.
- Harris, L., y Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27(2), 104-123. doi:http://dx.doi.org/10.1108/00483489810369269
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández-Romo, O., Quintero-Geraldo, S., y Pérez-Mora, R. (2017). Procesos organizacionales y su impacto en los integrantes de cuerpos académicos de la Universidad de Guadalajara. *Revista de Políticas Universitarias*, 1(2), 57-67.
- Higuita López, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 127-142.
- Instituto Nacional de Cultura del Perú. (2006). *Casos de gestión cultural en el Perú*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Jaffe, K. (2022). *Las raíces de la sinergia y su impacto en la sociedad*. Universidad Simón Bolívar.
- Jhangiani, R., Chiang, I.-C., Cuttler, C., y Leighton, D. (2019). *Métodos de investigación en psicología*. Independently published.
- Julca, F., Nivin, L., Castro, K., y Vera, F. (2023). Inclusión social y cultural en la educación universitaria en Áncash (Perú). *Desde el Sur*, 15(2), 1-26. doi:DOI: 10.21142/DES-1502-2023-0030
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. Cuarta edición*. McGraw-Hill.
- Kitsutani Barrenechea, E. (2020). *Cultura organizacional en una universidad privada de la sierra central del Perú: Un estudio de caso*. [Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Educación] Universidad Antonio Ruiz de Montoya.
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Deusto.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication: Theory and practice*. Longman.
- León Duarte, G. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Análisi: quaderns de comunicació i cultura*(34), 287-304.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw Hill.
- López Posada, L. (2017). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Universidad del Tolima.

- Madero-Gómez, S., y Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95-107. doi:doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014
- Marquez Ochoa, J. (2020). *LATAM AIRLINES: Buscando nuevas opciones. parte I: Desarrollo del caso*. [Tesis para optar el Grado de Magíster en Administración]. Universidad de Chile. Postgrado Economía y Negocios.
- Martinell Sempere, A. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO.
- Martinell, A. (1999). Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural. *Revista Iberoamericana de Educación*(20), 200-215.
- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana*, 23(40), 163-190.
- Massoni, S., y Bussi, M. (2020). *Guía de investigación enactiva en comunicación: La ciencia de la articulación*. Enactiva comunicación.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Mc GrawHill.
- Medrano, M. (Julio 2011). Sinergia en el ambiente de trabajo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. doi:www.eumed.net/rev/cccss/13/
- Miranda Mayo, J. (2022). Lewin, K. (1951). La teoría de campo en la ciencia social. *Comunitania: International Journal of Social Work and Social Sciences*(24), 99-102. doi:10.5944/comunitania.24.7
- Muñoz, D. (2022). *Acciones de sinergia estratégica como apoyo al proceso de transición energética empresarial con base en el estudio de caso. Tesis para optar el título de Ingeniería Industrial*. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Pfeffer, J., y Salancik, G. (2003). *The external control of organizations*. Stanford Business Classics.
- Rabagli Aguirre, V. (2020). *Emociones, toma de decisiones y permanencia universitaria*. [Tesis de Maestría en Educación y Desarrollo Humano]. Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales.
- Ramos Cebrián, S. (2022). Dos modelos comparados de políticas culturales contemporáneas al hilo de las propuestas de las ciudades europeas de Goteborg y Barcelona. *Kult-ur*, 9(17), 123-158. doi: http://dx.doi.org/10.6035/kult-ur.6456
- Reyes, A. (2021). *La sinergia organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Country Club de Villa- sede Chosica 2018. Tesis para obtener el título de Licenciado*

en Administración de Empresas. Universidad Autónoma del Perú. Facultad de Ciencias de Gestión. Escuela Profesional de Administración de Empresas.

- Rivas, L., y Londoño-Correa, D. (2017). Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios. *Estudios Gerenciales*, 33, 153-162. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.004>
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. Pearson.
- Robbins, S., Decenzo, D., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Robbins, S., Judge, T., Millet, B., & Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson Higher Education.
- Rodríguez-Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1-13. doi:<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Romero Fernández, A., Alfonso González, I., Álvarez Gómez, G., & Latorre Tapia, F. (2019). Gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Espacios*, 40(31), 27.
- Ruiz, F. (2019). *Gestión cultural en sitios de memoria. Estudio de caso del Parque Por la Paz Villa Grimaldi. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión Cultural*. Universidad de Chile. Facultad de Artes. Escuela de postgrado.
- Ruiz, Y., y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. [Tesis] Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Santa-Bárbara, E., y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Plaza y Janes.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Settembre, D., Fernández del Hoyo, A., y Zucchella, A. (2010). Un nuevo modelo de negocio innovador: las PyMES del patrimonio cultural como herramienta de crecimiento regional. *VII Congreso Internacional. Economía del patrimonio cultural*.
- Silvera, W. (2022). *Gestión cultural en el gobierno local de Barranco en Lima: estudio de caso. Tesis para optar el grado académico de maestro en gestión cultural, patrimonio y turismo*. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Escuela Profesional de Turismo y Hotelería.

- Sisido Figueroa, M. (2018). *Clima organizacional y sinergia organizacional en los colaboradores de la Institución Educativa San Luis Hermanos Maristas Lima- 2016*. [Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas] Universidad Autónoma del Perú. Facultad de Ciencias de Gestión.
- Stoner, J., y Freeman, E. (2002). *Administración*. Prentice Hall. Hispanoamericana.
- Suárez Domínguez, J., & Anaya Rodríguez, R. (2017). Construcción de una identidad participativa: socialización en el primer año de estudios universitarios. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*, 26(52), 90-129. doi:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2017.2.5>
- Thorngate, W. (2002). Organizational Culture: Mapping the Terrain by Joanne, Martin. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 4, 217-221. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1015468409408>
- Tunnerman, B. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. UDUAL.
- Turín Meza, N. (2017). *Organización y gestión por procesos*. Universidad Continental.
- Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) . (16 de Julio de 2021). *¿Qué es la gestión cultural y cuál es su importancia?* Obtenido de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/que-es-gestion-cultural/>
- Urrea-Solano, M. (2021). *El liderazgo de las académicas en la Educación Superior: un estudio de caso*. [Tesis presentada para obtener el grado de Doctora en Investigación Educativa] Universidad de Alicante.
- Valero, A., y Van Reenen, J. (2018). El impacto económico de las universidades: evidencia de todo el mundo. *Economics of Education Review*, 68, 53-67. doi:[10.1016/j.econedurev.2018.09.001](https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001)
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice-Hall.
- Vásquez, V. (2023). *La influencia del estilo de liderazgo en la cultura organizacional en una empresa financiera de valores 2023*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas] Universidad San Ignacio de Loyola.
- Villeda de Chacón, N. (2012). *Evaluación de la experiencia de gestión cultural municipal: Paseo El Carmen, Santa Cecilia* . [Tesis para optar al grado de Maestra en Comunicación]. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- Yáñez Canal, C. (2019). Sobre la multiplicidad de lo múltiple: La gestión cultural en latinoamérica. *Políticas culturales en revista*, 12(2), 130-144. doi:<http://dx.doi.org/10.9771/pcr.v11i2.28706>
- Yopan Fajardo, J., Palmero Gómez, N., y Santos Mejía, J. (2020). Cultura organizacional: controversias y concurrencias latinoamericanas. *Asociación Latinoamericana de Sociología*, 11(20), 263-289.
- Zagal, H. (1999). Síntesis, Euphyía y Anchínoia en Aristóteles. Algunas habilidades para el conocimiento del singular. *Anuario Filosófico*, 32, 129-145.

Zanabria, M. (2020). *Modelo de simulación dinámica de sistemas con enfoque en las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional en las universidades públicas de Puno. Tesis para optar el grado académico de Doctora en Ingeniería de Sistemas.* Universidad Nacional Federico Villarreal. Escuela Universitaria de Posgrado.

Zuzama Covas, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.* [Tesis de Grado] Universitat de les Illes Balears.

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cómo la sinergia organizacional se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?	Determinar si la sinergia organizacional se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023	La sinergia organizacional se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023	V1= Sinergia organizacional	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia de valores entre miembros - Comunicación abierta y efectiva - Trabajo en equipo 	Tipo: Básica Diseño: No experimental de corte transversal Nivel: Descriptivo correlacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Población y muestra: 82 servidores públicos Muestra: 68 colaboradores de la UNTELS
a) ¿Cómo la sinergia organizacional vertical se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?	a) Determinar si la sinergia organizacional vertical se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023	a) La sinergia organizacional vertical se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo participativo - Empoderamiento de los colaboradores - Inspiración y visión compartida 	
b) ¿Cómo la sinergia organizacional horizontal se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?	b) Determinar si la sinergia organizacional horizontal se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023	b) La sinergia organizacional horizontal se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023		Procesos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación interdepartamental - Eficiencia en la toma de decisiones - Innovación y mejora continua 	
b) ¿Cómo la sinergia organizacional horizontal se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?	b) Determinar si la sinergia organizacional horizontal se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023	b) La sinergia organizacional horizontal se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023	V2= Gestión cultural	Socialización cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de inducción y onboarding - Actividades de integración y convivencia - Reconocimiento y celebración de logros 	
c) ¿Cómo la sinergia organizacional interna se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023?	c) Determinar si la sinergia organizacional interna se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023	c) La sinergia organizacional interna se relaciona con la gestión cultural en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur- UNTELS 2023		Estrategias culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos culturales colaborativos - Espacios culturales interactivos - Políticas culturales inclusivas 	
				Patrimonio cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Coherencia entre cultura y estrategia - Políticas y prácticas de recursos humanos - Sistemas de medición y retroalimentación 	

Anexo B: Instrumentos

Estimado colaborador (a)

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la sinergia organizacional y la gestión cultural en la UNTELS. La presente encuesta es anónima; Por favor responda con sinceridad y marca con una x la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

N°	V1: SINERGIA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
D1: Cultura organizacional						
1	¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?					
2	¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?					
3	¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?					
D2: Liderazgo						
4	¿Consideras que el liderazgo en la Universidad es participativo?					
5	¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?					
6	¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?					
D3: Procesos organizacionales						
7	¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?					
8	¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?					
9	¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?					

Nº	V2: GESTIÓN CULTURAL	1	2	3	4	5
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
D1: Socialización cultural						
1	¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?					
2	¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?					
3	¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?					
D2: Estrategias culturales						
4	¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?					
5	¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?					
6	¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?					
D3: Patrimonio cultural						
7	¿Considera que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?					
8	¿Considera que las políticas y prácticas de recursos humanos están alineadas con la cultura organizacional?					
9	¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?					

Anexo c: Validaciones de expertos

Primer experto: Certificado de validez de contenido del instrumento

N°	VARIABLE 1: SINERGIA ORGANIZACIONAL	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
	D1: CULTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?	X		X		X		
2	¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?	X		X		X		
3	¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?	X		X		X		
D2: LIDERAZGO								
4	¿Consideras que el liderazgo en la Universidad es participativo?	X		X		X		
5	¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?	X		X		X		
6	¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?	X		X		X		
D3: PROCESOS ORGANIZACIONALES								
7	¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?	X		X		X		
8	¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?	X		X		X		
9	¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?	X		X		X		
	VARIABLE 2: GESTIÓN CULTURAL	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
	D1: SOCIALIZACIÓN CULTURAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?	X		X		X		

2	¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?	X		X		X		
3	¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?	X		X		X		
D2: ESTRATEGIAS CULTURALES								
4	¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?	X		X		X		
5	¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?	X		X		X		
6	¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?	X		X		X		
D3: PATRIMONIO CULTURAL								
7	¿Considera que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?	X		X		X		
8	¿Considera que las políticas y prácticas de recursos humanos están alineadas con la cultura organizacional?	X		X		X		
9	¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?	X		X		X		

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. (3)

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones (precisar sin hay suficiencia): _____

Segundo experto: Certificado de validez de contenido del instrumento

N°	VARIABLE 1: SINERGIA ORGANIZACIONAL	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
	D1: CULTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?	X		X		X		
2	¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?	X		X		X		
3	¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?	X		X		X		
D2: LIDERAZGO								
4	¿Consideras que el liderazgo en la Universidad es participativo?	X		X		X		
5	¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?	X		X		X		
6	¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?	X		X		X		
D3: PROCESOS ORGANIZACIONALES								
7	¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?	X		X		X		
8	¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?	X		X		X		
9	¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?	X		X		X		
	VARIABLE 2: GESTIÓN CULTURAL	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
	D1: SOCIALIZACIÓN CULTURAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?	X		X		X		

2	¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?	X		X		X		
3	¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?	X		X		X		
D2: ESTRATEGIAS CULTURALES								
4	¿Considera que la Universidad toma en cuenta proyectos culturales colaborativos para el logro de sus objetivos?	X		X		X		
5	¿Crees que en las instalaciones de la Universidad existen espacios culturales interactivos que maximicen la experiencia de la comunidad académica?	X		X		X		
6	¿Considera que la Universidad tiene políticas culturales interactivas inclusivas que contribuyan a la diversidad y equidad en la participación de la comunidad académica?	X		X		X		
D3: PATRIMONIO CULTURAL								
7	¿Considera que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?	X		X		X		
8	¿Considera que las políticas y prácticas de recursos humanos están alineadas con la cultura organizacional?	X		X		X		
9	¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?	X		X		X		

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. (3)

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones (precisar sin hay suficiencia): _____

Tercer experto: Certificado de validez de contenido del instrumento

N°	VARIABLE 1: SINERGIA ORGANIZACIONAL	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
	D1: CULTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Considera que existe coherencia de valores entre los miembros de la Universidad?	X		X		X		
2	¿Considera que la comunicación en su organización es abierta y flexible?	X		X		X		
3	¿Considera que se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en tu área de trabajo?	X		X		X		
D2: LIDERAZGO								
4	¿Consideras que el liderazgo en la Universidad es participativo?	X		X		X		
5	¿Crees que los colaboradores se sienten empoderados para tomar decisiones en su área de responsabilidad?	X		X		X		
6	¿Crees que el liderazgo en tu organización inspira y comparte una visión clara?	X		X		X		
D3: PROCESOS ORGANIZACIONALES								
7	¿Está de acuerdo con la coordinación entre los diferentes departamentos y oficinas que tiene la Universidad?	X		X		X		
8	¿Consideras que la toma de decisiones en la Universidad es eficiente?	X		X		X		
9	¿Crees que se fomenta la innovación y la mejora continua en los procesos de la organización?	X		X		X		
VARIABLE 2: GESTIÓN CULTURAL		PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD		SUGERENCIA
D1: SOCIALIZACIÓN CULTURAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Considera que los procesos de inducción y onboarding en la Universidad son efectivos para integrar a los nuevos miembros?	X		X		X		

2	¿Está de acuerdo con las actividades de integración y convivencia en la Universidad?	X		X		X		
3	¿Considera que en la Universidad se promueve el reconocimiento y la celebración de logros de los colaboradores?	X		X		X		
D2: POLÍTICA CULTURAL								
4	¿Considera que la organización tiene una buena capacidad de respuesta a los cambios?	X		X		X		
5	¿Está de acuerdo con el fomento de políticas de innovación y creatividad de la Universidad que permite desarrollar nuevas ideas a sus colaboradores?	X		X		X		
6	¿Considera que la Universidad promueve la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo?	X		X		X		
D3: PATRIMONIO CULTURAL								
7	¿Considera que existe coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia de la organización?	X		X		X		
8	¿Considera que las políticas y gestión de los recursos humanos están alineadas con la cultura organizacional?	X		X		X		
9	¿Crees que la Universidad utiliza sistemas de medición y retroalimentación para evaluar la cultura organizacional?	X		X		X		

(1) Relevancia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

(2) Pertinencia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. (3)

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Anexo D: Documentos de gestión institucional

- *Plan estratégico institucional UNTELS 2019-2022*

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

RESOLUCIÓN PRESIDENCIAL N° 016-2019-UNTELS

Villa El Salvador, 17 de enero de 2019

17 ENERO 2019

RECIBIDO
FIRMA: [Firma] HORA: 11:41 am

VISTO:

El Proveído N° 0104-2019-UNTELS-CO-P, de fecha 17 de enero de 2019, mediante el cual el Presidente de la Comisión Organizadora dispone: **APROBAR** el "Plan Estratégico Institucional 2019-2022 de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur", remitido por la Oficina de Planificación y Presupuesto, y;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 18° de la Constitución Política del Perú, en su cuarto párrafo establece: Cada Universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Las Universidades se rigen por la Ley Universitaria N° 30220 y sus propios estatutos en el marco de la constitución y de las leyes;

Que, el artículo 29 de la Ley Universitaria N° 30220 Comisión Organizadora señala que "Aprobada la ley de creación de una universidad pública, el Ministerio de Educación (MINEDU), constituye una Comisión Organizadora, tiene a su cargo la aprobación del estatuto, reglamentos y documentos de gestión académica y administrativa de la universidad, formulados en los instrumentos de planeamiento, así como su conducción y dirección hasta que se constituyan los órganos de gobierno que, de acuerdo a la presente Ley, le correspondan";

Que, mediante Oficio N° 026-2019-UNTELS-CO-P-OPP, de fecha 16 de enero de 2018, el Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto, remite al Presidente de la Comisión Organizadora, el "Plan Estratégico Institucional 2019-2022 de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur", para su aprobación;

Que, en cumplimiento al artículo 18° de la Constitución Política del Perú, Ley N° 27413 de fecha 10.01.2001, Ley N° 30184, de fecha 06.05.2014, Resolución Presidencial N° 348-2014-UNTECS de fecha 06.05.2014, y en uso a las atribuciones conferidas por la Resolución Viceministerial N° 125-2016-MINEDU de fecha 20. 10.2016, Ley Universitaria N° 30220, de fecha 09.07.2014 y el Estatuto General de la Universidad al Presidente de la UNTELS;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el "Plan Estratégico Institucional 2019-2022 de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur", remitido por la Oficina de Planificación y Presupuesto, conforme al contenido adjunto a la presente resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- PUBLICAR la presente resolución y sus anexos en el Portal de Transparencia Estándar de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.

ARTÍCULO TERCERO.- ENCARGAR el cumplimiento de la presente resolución al Director General de Administración (DGA), y Oficina de Planificación Presupuesto de la UNTELS.

Regístrese, comuníquese y archívese



Dr. SILVESTRE ZENON DEPAZ TOLEDO
Presidente de la Comisión Organizadora



Tc. ROBERTO ESTEBAN GIBSON SILVA
Secretario General

https://www.untels.edu.pe/FTP/2021.12.20.0050_3.3%20PEI_2019-2022_UNTELS.pdf

- *Reglamento de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, 2023*



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

"Año Del Fortalecimiento De La Soberanía Nacional"

RESOLUCIÓN DE COMISIÓN ORGANIZADORA N° 046-2022-UNTELS

Villa El Salvador, 18 de febrero 2022

VISTO:

El acuerdo de la Comisión Organizadora de fecha 18 de febrero 2022, mediante el cual se dispone: **APROBAR** el "**Reglamento de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur**", propuesta remitida por el Vicepresidente Académico, y;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 18° de la Constitución Política del Perú, en su cuarto párrafo establece: Cada Universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Las Universidades se rigen por la Ley Universitaria N° 30220 y sus propios estatutos en el marco de la constitución y de las leyes;

Que, el artículo 29 de la Ley Universitaria N° 30220 Comisión Organizadora señala que "Aprobada la ley de creación de una universidad pública, el Ministerio de Educación (MINEDU), constituye una Comisión Organizadora, tiene a su cargo la aprobación del estatuto, reglamentos y documentos de gestión académica y administrativa de la universidad, formulados en los instrumentos de planeamiento, así como su conducción y dirección hasta que se constituyan los órganos de gobierno que, de acuerdo a la presente Ley, le correspondan";

Que, mediante Resolución Viceministerial N° 025-2020-MINEDU, de fecha 24 de enero de 2020, se resuelve: **RECONFORMAR** la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, integrada por: Dr. Fortunato Alva Dávila, en el cargo de Presidente; Dr. Wilson José Silva Vásquez, en el cargo de Vicepresidente Académico; y Dra. Elena Elizabeth Lon Kan Prado, en el cargo de Vicepresidenta de Investigación;

Que, mediante Resolución de Comisión Organizadora N° 184-2021-UNTELS, de fecha 09 de diciembre de 2021, se dispone: **ENCARGAR** la Presidencia al Dr. Wilson José Silva Vásquez, a partir del 14 de diciembre de 2021, hasta que el Ministerio de Educación designe al reemplazante del Dr. Fortunato Alva Dávila, en razón a su renuncia voluntaria e irrevocable por motivos de salud, ante el MINEDU;

Que, de acuerdo al Oficio N° 138-2021-UNTELS-CO-V.ACAD-DRSU, de fecha 09 de diciembre de 2021, el Director de Responsabilidad Social Universitaria, remite al Vicepresidente Académico la propuesta del "Reglamento de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria de la UNTELS", con fines de evaluación y aprobación;

Que, conforme al Oficio N° 1149-2021-UNTELS-CO-V.ACAD, de fecha 21 de diciembre de 2021, el Vicepresidente Académico, remite al Presidente (e) de la Comisión Organizadora, en referencia al Oficio N° 138-2021-UNTELS-CO-V.ACAD-DRSU, la propuesta del "Reglamento de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria de la UNTELS", a ser evaluado y aprobado en sesión de la Comisión Organizadora,

Que, en uso a las atribuciones conferidas por la Resolución Viceministerial N° 025-2020-MINEDU de fecha 24. 01.2020, Ley Universitaria N° 30220, de fecha 09.07.2014 y el Estatuto de la Universidad. al Presidente de la Comisión Organizadora de la UNTELS:

https://www.untels.edu.pe/Resolucion/RCO/RCO_N_046-2022-UNTELS.pdf

- *Reglamento interno de trabajo de la UNTELS, 2016-2022*



Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur
Reglamento Interno de Trabajo

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLOGICA DE LIMA SUR



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

1

https://www.untels.edu.pe/FTP/2023.07.07.0043_REGLAMENTO%20INTERNO%20DE%20TRABAJO.PDF

- *Memoria institucional de la UNTELS 2023*



<https://www.unfels.edu.pe/ftp/portalTranspStd/datoGnrI/normaEmit/normEmit/resAsamU/202>

[4.10.11.0013_RAU_N_004-2024-UNTELS.pdf](#)