



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO

SOCIALES Y EDUCACION

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL
GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS, EN RELACIÓN A SU
IMAGEN INSTITUCIONAL**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

INVESTIGADOR:

Bach. ISRRAEL GUADALUPE VARGAS

ASESOR:

Dr. ALFREDO PUICAN CARREÑO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
PRESIDENTA

Lic. ESTHER JANET ALDANA FERNANDEZ
SECRETARIA

M.Sc. ELMER LLANOS DIAZ.
VOCAL

Dr. ALFREDO PUICAN CARREÑO
ASESOR

ACTA DE SUSTENTACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS Nº 000502



Se suscitó a las ocho horas del día veintifours
agosto del año dos mil diecinueve; en los ambientes de
Auditorio FACHSE, se reunieron los miembros del jurado
constituido mediante Decreto Nº 194 - 20 18 - CISE - FACHSE, de fecha 06 de
agosto de 20 18; integrado por:

Presidente : Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado
Secretario : Lic. Esther Janet Aldana Fernández
Vocal : M. Sc. Elmer Flares Díaz
Vocal : Dr. Alfredo Pucan Cornejo



Se evaluó la Tesis titulada: "Influencia de la Cultura Organizacional
del Gobierno Regional de Amazonas en relación a su imagen
institucional"

Presentada por Guadalupe Vargas Ismael

Se sustentó (es) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** para obtener el título de Licenciad (o)
Se sustentó (as) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Después de haberse realizado y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Grados y
Títulos de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional
Pedro Ruiz Gallo, Artículos 37, 38, 39, 40, 41; los miembros del jurado procedieron a la evaluación
respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante —,
quien — procedió (ó) (eron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones.

Tras la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación del trabajo
de investigación en términos de aprobado con mención de BUENO
A las 9:10 hrs del mismo día, en la ciudad de Lambayeque

Después de haberse concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del
jurado.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Bach. ISRRAEL GUADALUPE VARGAS** Investigador Principal, y **Dr. ALFREDO PUICAN CARREÑO** Asesor del Trabajo de Investigación: “**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS, EN RELACIÓN A SU IMAGEN INSTITUCIONAL**”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo, a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 20 de agosto de 2019.

ISRRAEL GUADALUPE VARGAS
INVESTIGADOR

Dr. ALFREDO PUICAN CARREÑO
ASESOR

DEDICATORIA

A mis hijos:

Daniel, Enrique y Alex Fernando, este trabajo de investigación
Por ser todos ustedes fuente de mi inspiración, esfuerzo y la demostración de
Que todo lo que se inicia, debe terminar con la meta planteada por ser digna de ser
alcanzada

A mí querida y abnegada esposa:

Mercedes

En respuesta a su labor protectora desde
el comienzo hasta el final de esta Carrera Profesional

A Dios:

Por ser el guía y la luz
En todo el camino de mi existencia

AGRADECIMIENTO

A mi esposa, por ser la benefactora y buena administradora de nuestra economía familiar.

A mis hijos, por el apoyo decidido en colaborar con sus conocimientos, ideas cuando los necesitaba en el desarrollo de mi Carrera.

A mis compañeros de clase, por compartir conocimientos, ideas y trabajos y apoyarme con su aliento para culminar mi carrera.

A funcionarios, Directivos y Trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas por apoyar la ejecución de este trabajo.

A los docentes de las diferentes asignaturas de la Carrera Profesional de Ciencias de la Comunicación de la UNPRG, quienes con interés y esmero influyeron en nuestra formación profesional.

A mi amigo Jorge Santa Cruz Monja por sus orientaciones y apoyo incondicional en todo el proceso de mi Titulación.

Al Dr. Alfredo Puican Carreño, por sus orientaciones en la elaboración y ejecución de este trabajo de investigación.

A los Señores Miembros del Jurado quienes con su veredicto permitirán obtener mi título profesional.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE.....	vii
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	ix
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I	16
1. ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS.....	16
1.1. ANTECEDENTES	16
1.2. BASES TEORICAS	16
1.2.1. DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
1.2.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	17
1.2.3. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	21
1.2.3.1. TEORÍA CLÁSICA:	21
1.2.3.2. PROPUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE EDGAR H. SCHEIN	23
1.3. IMAGEN INSTITUCIONAL	30
1.3.1. IMPORTANCIA DE LA IMAGEN	32
1.3.2. ARTICULACIÓN Y COMPONENTES DE LA IMAGEN	33
1.3.2.1. LA IMAGEN FÍSICA	33
1.3.2.2. LA IMAGEN CONCEPTUAL	33
1.3.3. LA VALORACIÓN DE LA IMAGEN	34
1.3.4. CÓMO ARTICULAR UNA BUENA IMAGEN	34
1.3.4.1. PASOS PARA ARTICULAR UNA IMAGEN POSITIVA	35
1.4. IMAGEN INSTITUCIONAL	35
CAPITULO II.....	38
2. MÉTODOS Y MATERIALES.....	38
CAPITULO III	46
3. RESULTADOS Y DISCUSION.....	46

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	46
3.2. DISCUSION	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.	55
BIBLIOGRAFÍA	56

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Agrupación de ítems de las dimensiones de la Cultura Organizacional.	40
TABLA N° 2	Índice de fiabilidad por dimensiones.	44

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°1	Dimensión: Identidad	46
GRAFICO N°2	Dimensión: Calidad	47
GRAFICO N°3	Dimensión: Comunicación	48
GRAFICO N°4	Dimensión: Contribución Personal	49
GRAFICO N°5	Dimensión: Reconocimientos	50
GRAFICO N°6	Dimensión: Capacidad Directiva	51

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general, determinar la influencia de la cultura organizacional del Gobierno Regional de Amazonas en relación con su imagen Institucional. En la investigación hicimos uso del tipo de investigación descriptiva – explicativa, porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito fue describir variables y analizar su influencia o incidencia e interrelación en un momento dado. La población estuvo constituida por 64 trabajadores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas. Específicamente utilizamos el diseño descriptivo, el mismo que consistió en medir en el grupo de trabajadores administrativos dos variables y proporcionar su descripción, en este diseño, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad y al investigar las observamos y reportamos, utilizamos un cuestionario con 35 preguntas; 5 opciones de respuestas en la escala de Likert (1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A veces, 4. Casi Siempre, 5. Siempre), con la finalidad de determinar la influencia de la cultura organizacional del Gobierno Regional de Amazonas en relación con su imagen institucional. El instrumento fue sometidos a su validez y confiabilidad a través de la prueba coeficiente Alfa de Cronbach apoyándonos en el software SPSS versión 19, resultando para el cuestionario 0,830 muy superior al mínimo aceptable. La novedad del trabajo está dada en que la Cultura Organizacional que presenta el Gobierno Regional de Amazonas es débil y no ayuda a que se convierta su imagen institucional en una que permita a la organización afrontar y consecuentemente potenciar sus fortalezas.

Palabras clave. *Cultura, Cultura Organizacional, Imagen Institucional.*

SUMMARY

The general objective of this study was to determine the influence of the organizational culture of the Regional Government of Amazonas in relation to its institutional image. In the research we made use of the descriptive - explanatory type of research, because data was collected in a single moment, in a single time and its purpose was to describe variables and analyze their influence or incidence and interrelation at a given time. The population was constituted by 64 administrative workers of the headquarters of the Regional Government of Amazonas with headquarters in the city of Chachapoyas. Specifically, we used the descriptive design, which consisted of measuring two variables in the group of administrative workers and providing their description, in this design, the causes and effects already occurred in reality and when we investigate them we observe and report, we use a questionnaire with 35 questions; 5 response options on the Likert scale (1. Never, 2. Almost Never, 3. Sometimes, 4. Almost Always, 5. Always), in order to determine the influence of the organizational culture of the Regional Government of Amazonas in relation to its institutional image. The instrument was subjected to its validity and reliability through the Cronbach Alpha coefficient test, based on the SPSS software version 19, resulting in a 0.830 questionnaire much higher than the acceptable minimum. The novelty of the work is given in that the Organizational Culture presented by the Regional Government of Amazonas is weak and does not help to turn its institutional image into one that allows the organization to confront and consequently strengthen its strengths.

Keywords. *Culture, Organizational Culture, Institutional Image.*

INTRODUCCIÓN

La existencia de comportamientos no explicados ha sido un factor de desarrollo constante de nuevos enfoques y teorías de distinta trascendencia, entre los cuales ha logrado un notable impacto en los últimos tiempos, el análisis de la Cultura Organizacional. En un principio la cultura dentro de las organizaciones se había enfocado directamente con los sistemas socio técnicos, pero a principios de los ochenta, investigaciones occidentales analizaron el comportamiento organizacional japonés e inevitablemente conjugaron términos culturales a la investigación. La globalización es un factor que hace que los investigadores adentren el término de cultura en sus proyectos, ya que es inevitable detener los avances tanto tecnológicos como económicos. Así, algunas empresas comenzaron a utilizar estudios de antropología social para identificar las respuestas organizacionales más adecuadas al contexto cultural específico.

La cultura es, actualmente, uno de los conceptos de más prestigio, pero que ha ido creciendo en ambigüedad, en la medida que se utiliza para todo. Al hablar de cultura de la empresa, el concepto de cultura se mezcla o se sustituye con alguna frecuencia, con valores, clima, etc., refiriéndose con bastante ligereza al "cambio cultural", o a expresiones como "culturas fuertes o débiles". Por tanto, si hablamos de cultura, nos referimos a la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, instituciones, que caracterizan a un lugar u organización.

Por eso, cada vez que nos refiramos a la cultura organizacional, y más específicamente, a la cultura de la empresa, no hablaremos de "cultura adjetiva" (educación), sino de la "cultura sustantiva" de la empresa. En este sentido, diremos que la empresa "es" una cultura y no que "tiene" una cultura como algo adjetivo. La cultura de una empresa surge de dentro de la organización, al tratar el líder y los miembros resolver los problemas, en su camino para alcanzar el objetivo para el que se ha constituido el grupo.

Es por ello que algunos autores la definen de la siguiente manera: “La Cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de sus supuestos, creencias, valores que comparten los miembros de una organización y que se usan para guiar su funcionamiento.”

Son diversos los conceptos que sobre Cultura se han construido en el tiempo los autores con formación antropológica y sociológica, dando lugar a interpretaciones y definiciones por otros estudiosos cuando abordan el estudio de la Cultura Organizacional o Corporativa. Todo aquello debe ser transmitido de forma interna como externa, sin olvidar tomar en cuenta que siempre hay miembros nuevos dentro de una organización.

Cuando una persona pasa de una empresa a otra o incluso de un departamento a otro en la misma empresa, siente y experimenta diferencias entre los entornos. Tratar de adaptarse a estos diferentes entornos supone aprender valores nuevos, procesar de formas nuevas la información y trabajar dentro de un conjunto establecido de normas, costumbres y rituales. La adaptación a nuevos entornos se convierte en un hecho común y tal vez siga así en los próximos siglos, aunque la adaptación es difícil, puede entenderse mejor al aprender sobre la cultura organizacional.

La presente investigación surge de la descripción problemática identificada, la misma que fue formulada de la siguiente manera: ¿Cómo influye la cultura organizacional del Gobierno Regional de Amazonas en relación con su imagen durante el II Semestre del año 2018?

La investigación cobra importancia en el contexto actual, en la medida en que se pretende evaluar el trabajo que realizan los Gobiernos Regionales y la imagen que tienen de ella los miembros de la sociedad que representan, del mismo modos viviéndose actualmente en nuestro país y en muchas regiones del mismo antecedentes de corrupción de funcionarios públicos en las obras que ejecutan es que a través de este trabajo pretendemos medir el nivel de imagen que presenta la sede de este Gobierno Regional en relación con la imagen que presentan y por ende contribuir a mejorar su calidad.

El aporte de esta investigación, y mediante el cual tratamos de describir la cultura organizacional de la sede del Gobierno Regional de Amazonas es: Determinar la influencia de la cultura organizacional del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas, en relación con su imagen Institucional. En tal sentido se precisó como **objeto de estudio**, el proceso de gestión Institucional de la sede del Gobierno Regional de Amazonas.

Para tal efecto nos planteamos la siguiente hipótesis: La cultura organizacional de la sede del Gobierno Regional de Amazonas es débil, por lo que influye negativamente en su imagen institucional.

Para la demostración de este supuesto, formulamos las siguientes tareas específicas a desarrollar.

En la etapa de la investigación facto-perceptible.

- Precisar el tipo de cultura organizacional que presenta el Gobierno Regional de Amazonas en Chachapoyas.
- Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la imagen institucional del Gobierno Regional de Amazonas en Chachapoyas.

El estudio lo hemos estructurado en tres momentos o capítulos:

- Un Primer momento o capítulo referido a Antecedentes y bases teóricas: Aquí realizamos un estudio de las etapas facto perceptibles del objeto de investigación en donde describimos brevemente antecedentes de investigaciones realizadas y las diferentes concepciones que se presentan de la Cultura Organizacional, así como el estudio de los enfoques histórico tendenciales a nivel internacional. Identificamos algunos teóricos que los utilizamos para nuestra investigación como el caso de Likert y Schein.
- El segundo momento o capítulo es el de métodos y materiales: aquí describimos la forma como hemos construido el instrumento que hemos utilizado para recoger los datos y el método que hemos utilizado para procesar la información encontrada.
- En un tercer momento presentamos los resultados y la discusión: haciendo uso de gráficos estadísticos y de interpretación de los mismos damos cuenta como se han procesado y logrado los resultados.

Para desarrollar esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes métodos, entre los que se encuentran: Métodos teóricos, como él:

- ♦ **Método Sistémico - Estructural:** Permitió el análisis del fenómeno al estudiarlo como una realidad integral formada por elementos que interactúan entre sí y cumplen determinadas funciones.
- ♦ **Análisis Lógico - Histórico:** Para determinar las tendencias de la enseñanza de la educación física en Perú.
- ♦ **El Análisis y la Síntesis:** El análisis permitió descomponer y estudiar el fenómeno en sus partes y cualidades. La síntesis facilitó establecer mentalmente la unión entre las partes, descubrir relaciones y características generales entre los distintos elementos. En este caso permitió un análisis de las exigencias, partiendo de estas se determinaron los niveles y fases de enseñanza para el tránsito por el de proceso enseñanza - aprendizaje con un enfoque integrador, con relación a qué enseñar y cómo en cada momento del proceso.

Métodos Empíricos, como:

- **Observación.** Este método se aplicó en sesiones de clases de educación física de base, con la finalidad de obtener información con relación al diseño de sesión de enseñanza aprendizaje, a su ejecución o desarrollo del proceso docente y los pasos metodológicos que se siguen en la enseñanza en los escolares.
- **Encuesta.** Se realizó unas encuestas para determinar la información y el conocimiento de los trabajadores administrativos que laboran en la sede del Gobierno Regional sujetos al régimen del D.L 276.

Para el procesamiento de la información se utilizaron **métodos estadísticos** a través de programas de computación como el Excel, el SPS versión 19, etc.

El diagnóstico aportó un amplio grupo de datos que al ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados posibilitaron información sobre la Cultura Organizacional y la Imagen Institucional de la sede del Gobierno Regional de Amazonas.

CAPITULO I

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS.

1.1. ANTECEDENTES

Ledy Alejandra Gallegos Manrique egresada de la Universidad San Agustín de Arequipa, presenta su tesis titulada: INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN INSTITUCIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SABANDIA. En la misma manifiesta que existe una débil y frágil cultura organizacional que repercute desfavorablemente en su imagen y mala calidad del servicio que brinda a sus pobladores en el año 2002.

La segunda tesis, se realizó en el año 2005 por la Bachiller Hermelinda Apaza Quispe y lleva como título: “COMUNICACIÓN, IDENTIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA”. En este trabajo de investigación se vio una Gestión ineficaz de Comunicación en la Municipalidad Provincial de Arequipa, la cual inevitablemente incidió en su competitividad Organizacional, lo que generó desconfianza en el personal administrativos, al igual que en la mayoría de los vecinos que desaprobaron la Gestión de ese año. Los resultados demuestran que la Gestión de Comunicación es indispensable para cualquier empresa tanto pública como privada, para su identificación tanto para conocer de sus fortalezas, oportunidades o riesgos y de su propia planificación para lograr definir su identidad Corporativa la que sin duda influirá en su Competitividad Organizacional.

1.2. BASES TEORICAS

1.2.1. DEFINICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Por lo tanto, la cultura organizacional es un estado de coherencia entre la persona y los objetivos y el sistema de valores de la empresa y tiene consecuencias

que se expresan en términos de cantidad o calidad del trabajo y la posibilidad o no de movilidad (ROBBINS, S. 1999).

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento (GORDON. 1996).

La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY. 1992)

Nosotros definimos a la cultura organizacional como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

1.2.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías nos marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, nos desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Existen muchas tipologías de cultura organizacional, el modelo de Harrison (1972) o el de Handy (1978, 1986), que nos plantean los tipos de cultura en función de la mitología griega: culturas de tipo Zeus, Apolo, Atenea o Dionisos; el modelo propuesto por Robbins (1987) que divide las culturas en fuertes y débiles; los modelos de Municio (1988) que reelabora el modelo anterior en una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable, o el segundo modelo de Municio (1988) que nos habla de las culturas de los centros de enseñanza en función de dos variables: tendencia hacia la eficacia y el resultado económico o tendencia hacia la satisfacción y el desarrollo del personal. Un modelo tan peculiar como el de Deal y Kennedy (1985) que elaboran su tipología en función de dos factores: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene feedback sobre el éxito de tales actividades,

o el modelo de Burke (1984) que lo elabora en función de dos criterios: 1) apertura/aislamiento del entorno y 2) apertura al cambio y a la innovación/sentido del orden y la disciplina. Pero más recientemente la división entre la cultura centralizada y la cultura participativa de Koontz, O'Donnel y Weihrich (1990), o las culturas del individualismo, la balcanización, la colaboración o la colegialidad impuesta (Hargreaves, 1991; Bolívar Botía, 1993), o el casi listado de culturas de Oliver (1993) de formación, de calidad pedagógica, de resultados, de evaluación, de reflexión y debate, de comunicación, de colaboración o de compromiso con el entorno, van desgranando un extenso elenco de propuesta tipológicas que son las que se han expuesto fundamentalmente. No obstante, hay que tener en cuenta que:

Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predomine alguna de las orientaciones ya mencionadas.

- Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.
- Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantitativización de un fenómeno.
- A pesar de ello, creo que sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando, en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, vamos a establecer esta tipología.

a) **Cultura Burocrática.**

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes.

Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder. Distribución funcional y jerárquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos; sin embargo, hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

Todo esto crea en este tipo de centros, marcados por una cultura de los equipos directivos burocrática-eficientista, un nivel de satisfacción y de motivación bastante bajo entre los

miembros del centro, lo cual está generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles).

b) Cultura Permisiva.

Representa la cultura del "laissez-faire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando más dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en aptas formales para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación, pero no compromiso, muchos claustros, pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

c) Cultura Colaborativa.

Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje

profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

1.2.3. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.2.3.1. TEORÍA CLÁSICA:

Henry Fayol (1841 - 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se gradúa de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establecen catorce principios de la

administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.

14. **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.2.3.2. PROPUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE EDGAR H. SCHEIN

Schein es una personalidad dominante en el debate cultural y su propuesta presenta de una forma coherente e interesante entendimiento funcionalista de la cultura. El trabajo de Schein ha sido evaluado como el esfuerzo más serio de comprensión e integración de los estudios acerca de la cultura organizacional y es una de las más celebradas propuestas por lo fácil de su entendimiento y aplicación práctica en los entornos organizacionales.

El trabajo de Schein es una propuesta clínica resultante de una fuerte influencia de la psicología, la psicoterapia psicoanalítica, la teoría de las relaciones humanas y la antropología estructural. Schein plantea que la cultura organizacional “es ubicua y cubre todas las áreas de la vida en grupo”; comprende muchos niveles de realidad, que van desde los artefactos o cultura material de la organización hasta los supuestos subyacentes, inconscientes y compartidos por los miembros de la organización.

En lo que nos interesa, los muy heterodoxos planteamientos de Schein hacen hincapié en la necesidad de reservar el concepto de cultura organizacional al ámbito de los supuestos más profundos subyacentes en la conducta, los cuales se expresan en los niveles más concretos y observables, como la tecnología, las estructuras y sistemas organizacionales, los valores, etc.

El punto de partida teórico del trabajo de Schein, como el de la perspectiva funcionalista, es que las organizaciones --*como los organismos biológicos* --deben exitosamente desempeñar varias funciones a fin de sobrevivir, siendo entonces el supuesto teórico básico que la supervivencia organizacional es la llave para el entendimiento de las organizaciones. El argumento principal es que para sobrevivir, cualquier organización debe resolver dos problemas fundamentales: (i) supervivencia en y adaptación con, el ambiente externo y (ii)

integración de sus procesos internos para asegurar la capacidad de continuar sobreviviendo y adaptándose.

En el marco de estas consideraciones, define la cultura organizacional como "un patrón de supuestos básicos - inventados, descubiertos, o desarrollados por un grupo en tanto aprende a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna - que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por consiguiente, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas."

14

Esta interesante y compleja definición tiene gran profundidad e ilustra en forma vívida la complejidad de la propuesta de la cultura organizacional. Indica a cultura involucra supuestos, adaptaciones, percepciones y aprendizaje.¹² Los tres primeros conceptos se encuentran en los elementos y niveles en que opera la cultura, y el cuarto en un proceso conductual, cognitivo y emocional desarrollado a través de los mecanismos de afirmación, expresión y transmisión de la cultura. Por otra parte, los conceptos de adaptación externa e integración interna se asocian en forma general a las funciones que tiene la cultura organizacional.

Estos supuestos se manejan en varios niveles de realidad (artefactos, valores y supuestos básicos), los cuales refinaron la distinción entre las visiones de cultura adaptacionista e ideacional. Algunos autores¹³ plantean que Schein proveyó la teoría para la creación de un sistema de clasificación inicial y tipología de los elementos de la cultura organizacional.

Los supuestos básicos y creencias a los cuales se refiere Schein son:

*Los supuestos que existen acerca de la actividad de las personas en las organizaciones.*¹⁴ Corresponden a la definición de la prioridad que las personas otorgan en la realización de sus actividades, ya sea al dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos, tareas y metas organizacionales, o bien, al desarrollo de relaciones interpersonales que satisfacen sus motivaciones psicológicas individuales.

Por ejemplo, que la conducta de las personas *se oriente a la tarea* sugiere que una persona cuando entra en interacción con otras en el contexto de la organización debe hacerlo explicitando lo que realizara cada uno, así como también cuándo, dónde y cómo se van a

llevar a cabo las tareas. Por otro lado, que la conducta está *orientada a las relaciones interpersonales*, denota que las personas interactuarán con otros, proporcionando apoyo socio-emocional, "caricias psicológicas" y facilitando sus conductas de crecimiento y desarrollo personal.

Una fuerte orientación a las necesidades de las personas no olvida jamás las demandas de las tareas que la organización tiene y que justifican la presencia y pertenencia de las personas a ella. A la inversa por importante que sea la tarea siempre debe darse alguna consideración a las necesidades psicológicas si se pretende que la organización permanezca en el tiempo con algún nivel de eficiencia y eficacia razonable.

Los supuestos que subyacen a las relaciones interpersonales. Schein toma esta distinción del trabajo de Kluckhohn et al.²² relativo a los valores y las orientaciones de valor, quien establece que estos supuestos que subyacen en las relaciones interpersonales juegan un importante rol en su modelamiento. Se propone que ellas se podrían estudiar estructurándolas en cinco polaridades: emocionalmente cargadas o emocionalmente neutrales; difusas o específicas; universalistas o particularistas; orientadas a la adscripción o al logro; e individual o colectivamente orientadas.¹⁸

A partir de la mayor relevancia que cada individuo o grupo otorga a las distintas polaridades se explica la variabilidad de los modos de relación que se establecen entre los individuos en distintos contextos sociales y culturales. A su vez, se establece que la mayor importancia relativa que los individuos o grupos otorgan a uno u otro aspecto de las polaridades no es independiente del sistema cultural de cada sociedad, quedando las elecciones individuales y grupales limitadas a la amplitud de lo aceptable en el contexto de la cultura de la sociedad a la cual se pertenece.¹⁹

(i) *Emocionalmente cargado / Emocionalmente neutral* se refiere al hecho de que las personas, al establecer contacto social con otros, deben optar por involucrarse afectivamente o mantener una distancia emocional. De acuerdo a cada sistema de interpretación de la realidad, para distintos contextos y personas específicas, cada individuo define cuando es socialmente aceptable adoptar una u otra orientación.

(ii) *Particularista / Universalista* corresponde a la distinción que las personas hacen entre establecer una relación aplicando los mismos criterios evaluativos para todas las personas que tienen roles y estatus similares en el sistema de interacción, o bien utilizar criterios específicos, reconociendo que existen las condiciones y características específicas que afectan el comportamiento de cada individuo.

(iii) *Orientado al logro o a la adscripción* dice relación con la decisión que cada actor social toma al establecer una relación con otro, de dar o no-reconocimiento, en cualquiera de sus múltiples formas psicológicas o materiales, en función del desempeño o en función de las características adscritas, tales como, género, raza, origen familiar, etc.

(iv) En toda interacción las personas involucradas deciden entre buscar la realización de sus intereses y objetivos personales o bien la realización de los objetivos y metas del colectivo en el cual se insertan, a esto se refiere la distinción entre la *orientación individual o colectivas*.

(v) La interacción entre dos o más actores sociales, personas o grupos, se establece para lograr propósitos específicos o bien tener una multiplicidad de propósitos que no siempre están claramente definidos. Al entrar en una interacción, todo individuo aprende cuál es la pauta social definida al respecto y decide entre relacionarse de un modo *difuso o específico*.

- *Las definiciones del entorno relevante y de sus relaciones con él.* Del medio ambiente que envuelve a una organización, grupo o individuo, solo algunos elementos son seleccionados y se constituyen objeto de orientación para su comportamiento. Cada actor social distingue, jerarquiza y ordena los elementos de su entorno en función del éxito o fracaso experimentado en la búsqueda del logro de sus objetivos. Estos criterios se transmiten de una generación a otra mediante el proceso de socialización a los nuevos miembros. A partir de las distinciones respecto de la relevancia de los elementos del entorno los miembros de la organización establecen sus vinculaciones respecto de este.
- *Los supuestos que subyacen a los criterios utilizados en el proceso de toma de decisiones.* Una de las acciones más importantes dentro de una organización orientada al logro de resultados es la toma activa de decisiones. Cotidianamente las personas deben decidir, al menos, entre seguir un curso específico de acción que

modifica la situación o bien dejar que la situación se desarrolle y subordinarse a este desarrollo. Para decidir, las personas recurren a algunos criterios que disminuyan, al menos subjetivamente, la incertidumbre de los resultados. Para ello, asumen ciertos supuestos respecto de cuáles criterios otorgan más “verdad” y “realidad” a los juicios y explicaciones que se hacen respecto de la situación en que están involucrados.

Se consideran normalmente, entre otros, los siguientes criterios: la experiencia del actor en relación a situaciones similares; la investigación científica de la realidad; la aplicación de las tradiciones, normas sociales y leyes que guardan relación con la situación; los principios éticos y morales que intervienen en toda decisión; la autoridad de las personas que se ven afectadas o están directamente involucradas en la decisión; y el juicio de expertos en la materia de decisión. Estos criterios determinan cuál es la información relevante y cuándo se tiene suficiente información para decidir si hay que actuar y que se debe hacer.

Lo que se define como realidad física, social e individual es en sí misma el producto del aprendizaje social y, si esto es así, por definición es parte de la cultura. Obviamente, las normas culturales tienen menos importancia en la interpretación de la realidad física, ámbito en el cual resulta más fácil tener acuerdos sociales en relación a las leyes enunciadas por la ciencia.²⁰

Los supuestos culturales llegan a ser cruciales, es en el campo de la interacción social, donde la verificación objetiva no es posible y donde, por ende, una definición social llega a ser la única base para sustentar un juicio evaluativo. Es en las relaciones con otros donde las personas están más susceptibles de sentir desagrado y/o ansiedad si no tienen una norma común para interpretar lo que está sucediendo. Cada grupo desarrolla algún consenso sobre cómo alcanzar la verdad, dependiendo de su concepto básico de lo que es la verdad.

Para algunos, por ejemplo, la aplicación del método científico al análisis de problemas permite establecer los límites de lo aceptable y de lo que no lo es. Para otros, sin embargo, cuando los criterios científicos son inaplicables, no son aceptables o no se los considera, la discusión y análisis colectivo es el método que permite legitimar y validar los juicios y argumentos que sustentan las decisiones, aquellas ideas o hechos que sobreviven a la discusión y el debate serán considerados como "verdaderos".

En este contexto de ideas Schein rescata la distinción propuesta por Hofstede en el análisis cultural: la escala moralista - pragmatista. Se ha encontrado que los gerentes en diferentes culturas tienden al pragmatismo, buscando la validación en su propia experiencia, o al moralismo, buscando la validación en una filosofía general, sistema moral, o tradición. Estas dimensiones destacan las bases en la cual la verdad se determina y al mismo tiempo se relacionan con el manejo de la incertidumbre y la tolerancia a la ambigüedad. Desde el punto de vista del análisis, se requiere identificar cuáles son los supuestos implícitos apoyados por los miembros de un grupo y cuál es el grado de acuerdo respecto de estos supuestos.

- *Supuestos sobre el tiempo y el espacio.* Cada grupo cultural tiene algún supuesto acerca de la naturaleza del tiempo (monocrónico o policrónico); tiene una orientación básica que enfatiza la importancia de tener en consideración en las decisiones el pasado, el presente o el futuro; y, mide el tiempo en unidades específicas.

El tiempo como algo “monocrónico” es algo como una cinta lineal divisible infinitamente en diferentes partes y cuyo supuesto tiene implicaciones respecto a cómo el espacio es organizado a fin de que el tiempo sea utilizado en forma eficiente. Se asigna a cada parte o unidad de tiempo solo una clase de acción; es decir, si más de una cosa debe ser hecha en el lapso de una hora, entonces se divide la hora en tantas unidades como se requieran y luego se hace una cosa tras otra. El tiempo es un bien valioso que puede ser perdido, gastado, o del cual se puede hacer un buen uso, pero una vez que una unidad de tiempo se acaba, esta se ha ido para siempre.

El tiempo como algo “policrónico”, es una clase de espacio definido más por lo que se realiza que por el reloj mismo y cuyo supuesto tiene implicaciones respecto de la elasticidad de poder llevar a cabo muchas cosas en forma simultánea. Esta concepción requiere áreas abiertas, fácil acceso, y comodidad para permitir períodos más largos de contacto. Es efectiva para construir relaciones y para solucionar problemas complejos donde la información es ampliamente esparcida y altamente interactiva, de modo que todos los canales deban ser conservados abiertos en cualquier momento.

Otra dimensión del tiempo en el cual los miembros de un grupo necesitan consenso tiene que ver con la medida de las unidades relevantes en relación a tareas dadas, es decir, medición y planificación ya sea en función de años, meses, días, cada hora o por minutos o

segundos. Esto se orienta a responder preguntas como ¿Cuándo se puede hablar o considerar que algo está justo a tiempo? o ¿Cuál es el horizonte temporal en que se piensan cotidianamente las acciones; días, meses o años?

La otra dimensión importante a considerar es la orientación respecto de los cambios en el tiempo, ya que se ha encontrado que algunas culturas están predominantemente orientadas hacia el pasado (China tradicional), algunas hacia el presente (Latinoamérica), y algunos hacia el futuro cercano (EEUU actual).

Igualmente, el concepto del tiempo puede ser de importancia crítica al momento de evaluar el modo de relación que una organización tiene con su mercado, si se considera que los resultados que puede obtener una organización tienen relación con su capacidad para anticipar los posibles cambios que ocurrirán en su entorno relevante. Mientras la empresa se mueve dentro de un mercado relativamente estable es posible que una visión histórica sea muy útil; en cambio, en un mercado muy dinámico, con irrupción de tecnologías y productos que generan rápida obsolescencia a los propios servicios o productos, una visión de futuro debería ser de mayor utilidad.

- *Los supuestos acerca de la naturaleza de la actividad humana.* Estos supuestos definen lo que se considera correcto que los seres humanos realicen, basándose en los supuestos acerca de la realidad, el medio ambiente y la naturaleza humana: Ser activo, pasivo, auto-experimental, fatalista, etc.

Los grupos hacen supuestos diferentes acerca de cómo actuar y ellos reflejan sus supuestos acerca de la naturaleza humana y acerca de la relación fundamental del grupo con el medio ambiente. En un extremo esta una “*orientación práctica*”, que se relaciona íntimamente con: (1) El supuesto de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada; (2) Una orientación pragmática hacia la naturaleza de la realidad; y, (3) Una creencia en la perfectibilidad humana.

En el otro extremo está la “*orientación al ser*”, la cual supone que la Naturaleza es poderosa y que la Humanidad está subordinada a ella. Esta orientación implica una clase de fatalismo; como no se puede modificar la realidad, las personas aceptan y disfrutan lo que tienen. Esta tiene una orientación existencial que se enfoca más en el aquí y en el ahora, en el placer individual y en la aceptación de lo que venga.

Una tercera orientación es “*el llegar a ser*”, que señala que los individuos a través del control de cosas, como los sentimientos y las funciones del cuerpo, pueden ser controlados para obtener una relación armónica con la naturaleza. Esta orientación enfatiza el auto-desarrollo, la auto-actualización, en cumplimiento del potencial de la persona. Esta orientación enfatiza toda clase de actividad que tiene como objetivo el desarrollo de todos los aspectos de la identidad como un todo integrado, bajo el supuesto de que la persona es más que aquello que ella puede realizar. Este punto de la reflexión de Schein tiene evidente parentesco con la propuesta de Handy, e históricamente, en el ámbito de la antropología, con los planteamientos de Benedict.²¹

Como último punto, y quizás lo más importante y más difícil de llevar a cabo de los planteamientos de Schein, es que el análisis cultural en la organización logre que estos supuestos estén ordenados en modelos coherentes, los que denomina “paradigmas”. Aun así, Schein también reconoce que, empíricamente, la experiencia indica que no todos los supuestos son compatibles o consistentes mutuamente unos con otros. Frente a este hecho, sin abandonar sus supuestos funcionalistas acerca de la existencia de un impulso cognitivo para el orden y la consistencia en el cerebro humano, propone interpretar la inconsistencia y falta de orden, como diagnóstico de que se está frente a una cultura inmadura, o que se está observando un conflicto entre muchas culturas.

Finalmente, para Schein, la cultura se manifiesta primariamente en: (1) lo que se evalúa y controla en la organización; (2) los cambios que ocurren en la organización como respuesta a las crisis o a las alteraciones en el medio ambiente; (3) en lo que se muestra y enseña a los nuevos miembros; (4) en el sistema de recompensas y castigo que se utiliza en la organización; y, (5) en los criterios para la contratación, promoción y retiro de las personas.

1.3. IMAGEN INSTITUCIONAL

La **imagen** institucional o corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es un diseño generalmente aceptado de lo que una compañía "significa". La creación de un diseño corporativo es un ejercicio en la dirección de la percepción. ... Las corporaciones no son la única forma de organización que genera este tipo de **imágenes**.

Para explicarlo de una manera clara e inmediata recurriremos a una comparación: un hombre elegante y pulcro, cuando se viste por la mañana, trata de elegir su ropa de forma que los colores, tejidos y estilos combinen entre sí. Pero no se limita a esto; de hecho, combina con su ropa un determinado tipo de zapatos, una determina corbata, calcetines en sintonía con la camisa y lo mismo ocurre con el abrigo, la bufanda y el sombrero. En definitiva, cada detalle de su vestimenta esta elegida en estrecha relación con la imagen general que ese hombre quiere dar de sí.

La misma filosofía regula el comportamiento de las empresas; estas incluso, para mantener un cierto estilo, deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulos externos, medios de transportes, etc) por este motivo, es fundamental recurrir a un diseñador gráfico para que estudie el programa de imagen de la empresa.

Su trabajo consiste en realizar un auténtico código de comportamiento, denominado (manual de los estándares) o simplemente manual. En él se hallan todas las normas operativas a las que debe atenerse la empresa que se rige por ejemplos visuales determinados. Ante todo, existe una detalla presentación del logotipo, cuyas variaciones de tamaño y de color según las circunstancias se explicarán convenientemente. Luego se explica cómo realizar una impresión y en general todo lo referente al material de papelería de la sociedad incluyendo tarjetas personales, papel tamaño carta y sobres.

Finalmente se dan las disposiciones para los distintos externos, los escaparates, los medios de transporte y las estructuras expositivas (decoración de las oficinas y colores dominantes) como puedes observar, la tarea del diseñador gráfico no es de la más sencilla: a veces, sobre todo para las grandes empresas crear una imagen corporativa requiere años.

Siendo un área generalmente relegada a un segundo plano, la imagen corporativa de una empresa es uno de sus más importantes elementos de ventas.

En mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento

Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios. La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas. Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado.

Al ver su logotipo constantemente esta se irá quedando fijo en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo referente a su producto o servicio se imaginará su logotipo como opción. Las imágenes de empresas tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

1.3.1. IMPORTANCIA DE LA IMAGEN

La imagen es uno de los factores de mayor peso de la actitud final hacia un producto y a veces, la imagen por si sola configura la actitud. En otros casos es un componente de la configuración de la actitud final. En algunos productos, donde las diferencias con sus competidores no son apreciables a simple vista por el consumidor, la imagen es casi el único factor que influye en la toma de una actitud. En el caso de empresas, la imagen desempeña un papel muy importante, ya que las mismas son juzgadas por la imagen, porque el contacto con ellas es solo a través de los productos.

Algo similar ocurre con los personajes notorios que no se conocen personalmente.

Todos tienen opiniones formadas sobre políticos, artistas, deportistas y cualquier otra persona que haya trascendido el ámbito cotidiano sin haber tratado jamás con ella. Sin embargo, se emiten juicios de valor sobre aspectos personales de ellos expresando solamente la imagen que tienen de los mismos.

1.3.2. ARTICULACIÓN Y COMPONENTES DE LA IMAGEN

Los hechos de comunicación tienen tres orígenes básicos: un agente físico, real, palpable, que comunica por sus componentes formales, una acción de comunicación planificada que transmite conceptos y tercero, un área valorativa. Por eso se dice que toda imagen se genera a partir de tres componentes: los físicos, los conceptuales y los valorativos. Esto lleva a definir una imagen física y una imagen conceptual que, actuando juntas, generan la imagen personal, de producto, de marca, de empresa o institucional. Por eso cuando se quiere articular una imagen correctamente es necesario planificar, crear e implementar una imagen física y una imagen conceptual. El área valorativa de la imagen es una instancia propia de cada uno de los destinatarios de la comunicación.

1.3.2.1. LA IMAGEN FÍSICA

La imagen física, también llamada imagen formal, es la que se articulan en los públicos los objetos físicos, sean éstos comunicaciones directas o hechos comunicadores. La vestimenta de una persona, la forma del envase de un producto, el color o el estuche de un producto, y muchos hechos más, son entes generadores de imagen. El hecho físico es percibido de inmediato y en ese momento se transforma en un comunicador. Todos los hechos y actos personales o empresariales generan elementos y actos. Todos los hechos y actos personales o empresariales generan elementos que contribuyen a articular la imagen. Estos hechos comunican y de esa comunicación se generan creencias y asociaciones que contribuyen a articular la imagen, por eso a la hora de planificar la construcción de la imagen física, estos hechos deben tenerse en cuenta.

1.3.2.2. LA IMAGEN CONCEPTUAL

Se denomina imagen conceptual la que articulan los hechos de comunicación que brindan al público conceptos acerca de las personas, la marca, la empresa, el servicio o la institución. Los hechos de comunicación tienen también un componente físico que genera imagen, pero

más importante es el concepto que comunican, lo que propone el mensaje, ya que los hechos formales son olvidados y el concepto perdura como el fundamento de la comunicación. La imagen conceptual no sólo se articula a partir de las comunicaciones directas. Como en el caso de la imagen física, la generan las comunicaciones directas, las planeadas como tales, y las indirectas, aquellos hechos que tienen una finalidad distinta de la de comunicar, y que, sin embargo, son comunicadores. Cualquier pieza publicitaria, cualquier acto promocional, o de merchandising o de relaciones públicas son ejemplos de comunicaciones directas. En cambio, la manera que responde un servicio técnico o el trato que se recibe de un empleado- favorable o adverso- de un minorista o el precio o la buena o mala distribución del producto son ejemplos de comunicaciones indirectas porque, aunque no son específicamente hechos de comunicación, son hechos que comunican.

1.3.3. LA VALORACIÓN DE LA IMAGEN

Esta tercera esfera que compone la imagen refiere a la valoración que el individuo o la sociedad hacen, tanto de los aspectos físicos como conceptuales. Dicha valoración debe ser considerada como el factor motivacional de la conducta humana. Es una valoración de uso, pues define la capacidad de un objeto (producto, servicio, empresa, institución) para proveer la satisfacción de determinadas necesidades, cualitativas y concretas. Esta red de significaciones establece el modo de ver la realidad, el hombre, los hechos y las acciones. El componente valorativo nos permite introducir una dimensión crítica en la recepción pasiva de los mensajes. Detrás de lo aparente hay un inventario de sistema de connotación que define la naturaleza de lo percibido.

1.3.4. CÓMO ARTICULAR UNA BUENA IMAGEN

Todas las personas, productos, marcas, servicios, empresas e instituciones articulan inexorablemente una imagen. El hecho de existir hace que ella genere comunicaciones directas o indirectas y esas comunicaciones articulan una imagen. A veces se articula una buena imagen y otras veces no.

1.3.4.1.PASOS PARA ARTICULAR UNA IMAGEN POSITIVA

Conocer el problema. Muchas veces se adopta el nombre de la empresa, o el producto, o el símbolo, o el envase, o los colores, sin detenerse a considerar su capacidad para generar imágenes; y sólo cuando el mal está hecho, se repara en él. Esto implica mucho esfuerzo, tiempo y dinero para rectificar la imagen, en el caso de que esto pueda lograrse. Es mejor tomar los recaudos al comienzo y articular, desde el principio, una correcta imagen. Pero para ello se necesita ser consciente del problema.

Definir la imagen deseada. Para lograr una imagen determinada hay que definir con anterioridad, clara y específicamente la que se desea lograr. Sin esta definición, resulta imposible el logro de una imagen predeterminada. Establecer estrategias conducentes. Todo hecho de comunicación directa o indirecta debe ser considerado como un generador de imagen. Todos esos hechos son estrategias para lograr la imagen deseada y debe, analizarse cada uno como si únicamente estuviera destinado a ese fin. En el caso de detectarse alguno que resulte nocivo para la articulación de la imagen el mismo debe ser descartado. Investigar la articulación de la imagen. Durante el período de la articulación de la imagen se debe estudiar si las estrategias planificadas son las correctas y actúan con eficacia. Cualquier inconveniente en las mismas debe ser corregido inmediatamente antes de que el daño ocasionado sea de costosa reparación.

Investigar la imagen estable. La imagen estable es la que alcanza una articulación completa. Esto significa que en ese momento la imagen se inmovilice y se torne inmutable. Por el contrario, la imagen es muy inestable, porque está formada por creencias y asociaciones y sobre éstas influyen todo cuanto realiza la persona, la empresa o producto; sin embargo, se llama imagen estable cuando llega a un punto en su articulación que adquiere permanencia, como consecuencia del tiempo y las acciones que se llevan a cabo. Hay que investigar periódicamente la imagen que se ostenta para corregir las desviaciones que pueda ir sufriendo por causas ajenas al accionar propio.

1.4. IMAGEN INSTITUCIONAL

La identidad institucional representa el fundamento último de la imagen institucional. La imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar

una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública. El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad corporativa, relaciones con los inversionistas, fusiones, cambio de nombre de la compañía, selección de nuevas agencias, así como estrategias para enfrentar el desastre noticioso. Para establecer la situación imagen punto de partida –imagen pública inmediata - con que cuenta alguna organización, es necesario realizar las auditorías de imagen que resulten pertinentes.

La imagen institucional de ninguna manera se agota en el esfuerzo publicitario, propagandístico o promocional de alguna organización. Una imagen fincada en la publicidad, la promoción y la propaganda resulta extremadamente volátil.

CAPITULO II

CAPITULO II

2. MÉTODOS Y MATERIALES.

La investigación requirió de los siguientes procedimientos para llevar a cabo la investigación:

Una primera tarea fue la de obtener la autorización correspondiente del Gobierno Regional de Amazonas para poder ejecutar la investigación.

El tipo de investigación es Básica o Sustantiva, descriptiva – explicativa la cual nos ha permitido identificar el tipo de Cultura Organizacional que se practica en la sede del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas.

El diseño utilizado fue el de pre prueba con un solo grupo, el mismo que sirvió para identificar el tipo de Cultura Organizacional que se practica en la sede del Gobierno Regional de Amazonas.

Para la identificación del tipo de Cultura Organizacional y su relación con clima Institucional, se utilizó como instrumento un cuestionario el mismo que para su elaboración siguió los procedimientos que a continuación detallamos:

La construcción del instrumento para medir las dimensiones de la cultura organizacional fue una tarea poco complicada, debido a que se debe ser muy claro en la construcción y redacción de los ítems, ya que por lo general, las personas que se desempeñan en puestos administrativos y que responderán al instrumento, cuentan con un nivel cultural alto y sus estudios en su mayoría son profesionales o técnicos profesionales.

La construcción del Instrumento de Cultura Organizacional (ICO) comprendió cuatro fases, las mismas que se explican a continuación:

1. Primera fase: Revisión de instrumentos

Previo a la construcción del instrumento, llevamos a cabo una investigación en cuestionarios validados y fiables en la literatura referente a la cultura organizacional, con el fin de determinar si el cuestionario podría ser utilizado para nuestra investigación.

En una primera etapa se revisaron diversos cuestionarios utilizados para la medición de la cultura organizacional en las organizaciones.

En la revisión de instrumentos para la medición de la cultura organizacional encontramos diferentes cuestionarios (Alvarado y García, 1994; Bonavía y Quintanilla, 1996; Brown y Leigh, 1996; Cameron y Quinn, 1991; Chin, Pun, Ho y Lau, 2002; Cooke y Rousseau, 1988; Denison, 2001; Garmendia, 1994; López y Morales, 1998; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Marcone Trigo y Martín del Buey, 2003; Perazzo, 2000; Reigle, 2001; Tucker, McCoy y Evans, 2004; Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicski, Spaltro, Jesuino, Gonzalves, Pitariu, Honrad, Peiró, González-Romá y Turnipseed, 1999).

2. Segunda Fase: Revisión y redacción de ítems.

Efectuado el análisis de los instrumentos relacionados con los temas de cultura organizacional y clima institucional, podemos concluir que algunas de las dimensiones y/o factores que se destacan en los instrumentos de cultura organizacional tienen que ver con aspectos sensibles y supuestos. Se señalan variables como la identificación del trabajador con la empresa, el liderazgo, la satisfacción, la participación, la comunicación, las relaciones interpersonales, la formación, la motivación, el clima y el medio ambiente. Los instrumentos referidos al clima institucional contemplan el análisis de variables internas y externas que tienen que ver con las empresas, como lo son el perfil de la empresa, el perfil del empresario, las funciones operativas de la empresa, y las políticas gubernamentales. Sin embargo, en el ámbito de los Gobiernos Regionales (Regiones), no existe un instrumento que nos permita obtener evidencias de los diversos aspectos implícitos en la cultura de la organización y el clima institucional, y la mayoría de las investigaciones en estos temas se enfoca sobre todo a la comprobación de modelos ya elaborados, por lo tanto, decidimos, la construcción del Instrumento de Cultura Organizacional. (ICO).

De acuerdo con la revisión de las investigaciones empíricas y los instrumentos, hemos decidido para nuestro análisis de las dimensiones / o factores que influyen en la Cultura Organizacional de las Regiones, incluir las siguientes dimensiones de Cultura Organizacional: **Identidad, Calidad, Comunicación, Contribución Personal, Reconocimientos/Incentivos, Capacidades Directivas**

Definidas las dimensiones del ICO, hemos continuado con la redacción de los ítems, pretendiendo que éstos fueran lo más claro posible, redactándolos en forma bien definida para que su comprensión fuera sencilla por parte de los encuestados, evitando así, que los ítems pudieran ser interpretados de diversas maneras y además identificar el uso de ciertas palabras que pudieran no ser comprendidas por los sujetos a los que se les aplicaría la escala, en este caso, los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de la Región Amazona.

Los ítems fueron agrupados en diversas dimensiones con lo que pretendimos, que todos los ítems que explicaran una misma variable estuvieran juntos y así tener una mayor validez convergente y divergente, que si estuvieran mezclados (Schriesbein y Denisi, 1980; Franke, 1997 en Morales, Urosa y Blanco, 2003).

TABLA 1: AGRUPACION DE ITEMS DE LAS DIMENSION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

DIMENSION/F ACTOR	ITEM
IDENTIDAD	1. Conozco la misión de la empresa y trabajo por ella.
	2. La visión de la empresa es clara y precisa.
	3. Conozco los objetivos de la empresa.
	4. Conozco la historia de la empresa y sus logros más importantes
	7. Me siento identificado(a) plenamente con la empresa.
CALIDAD	5. Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral y personal.
	8. Las metas y objetivos que nos planteamos siempre son alcanzados.
	9. El personal que labora en la empresa reconoce que la empresa tiene resultados superiores con respecto a otras empresas del estado y del país.
	10. El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia.
	11. La tecnología utilizada en la empresa está dirigida al logro de los objetivos.
	12. La mejora de la calidad en la empresa está relacionada con la tecnología utilizada
	13. La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.
	6. En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros.

COMUNICACIONES	14. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente
	15. La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo.
	16. En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.
	17. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar.
	18. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.
	19. La empresa se preocupa porque yo esté actualizado.
	20. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un sólo equipo.
CONTRIBUCION PERSONAL	21. Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.
	22. Me siento muy útil en el trabajo.
	23. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia
	24. Me siento pieza clave en la organización
	25. El trabajo que hago es muy valioso para la organización.
RECONOCIMIENTO E IDENTIFICACION	26. Siento que mi trabajo es reconocido.
	27. Mis compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.
	28. La empresa reconoce el significado de la contribución que hago.
	29. Los incentivos económicos que nos proporciona la empresa son adecuados.
	30. Me siento realizado al trabajar en esta empresa.
	31. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.
CAPACIDADES DIRECTIVAS	32. Para mí, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.
	33. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
	34. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.
	35. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores

El ICO consta de un solo apartado, los cuales comprenden las dimensiones de Cultura Organizacional: Identidad, Calidad, Comunicación, Contribución Personal, Reconocimientos/Incentivos, Capacidades Directivas. Por último, con el análisis del juicio de expertos se eliminaron ítems, por lo que el instrumento quedó reducido a 35 ítems, siendo eliminados diez ítems.

En un inicio, el instrumento fue presentado a un grupo de expertos (administradores e investigadores) para la validez de contenido. La validez de contenido es un juicio lógico sobre la correspondencia existente entre lo que se quiere medir y lo que se incluye en el instrumento. No se determina numéricamente, sino que resulta del juicio de expertos que analizan la representatividad de los ítems en relación con las áreas de contenido y la relevancia de los sujetos a medir. El instrumento original contenía 55 ítems y 8 dimensiones,

los primeros sufrieron algunas modificaciones de contenido y se agregaron algunos nuevos, por lo que respecta a las dimensiones, únicamente se unieron los ítems de las dimensiones de reconocimientos e incentivos, por lo que la versión definitiva del ICO, comprende 35 ítems ubicados en 6 dimensiones, todos estos cambios fueron llevados a cabo por recomendación del grupo de expertos.

La escala utilizada en el ICO para los ítems fue de tipo Likert, la decisión de utilizar una escala tipo Likert fue en virtud de que este tipo de escalas han sido prioritariamente utilizadas en los instrumentos elaborados para evaluar, la cultura organizacional, aunado a que este tipo de escala verifica la unidimensionalidad, es decir, que todos los ítems son indicadores del mismo rasgo.

3. Tercera fase: Aplicación piloto

Construido el instrumento inicial y una vez revisado por los expertos, efectuamos la aplicación del mismo como prueba piloto, con la finalidad de visualizar y observar cómo se comportaba éste, si su contenido era sencillo de comprender y si los encuestados no tenían problemas al responder a los diferentes cuestionamientos, de esta manera estuvimos atentos a los comentarios y sugerencias que fueron vertidas por los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de la Región Amazonas que contestaron el cuestionario piloto del Instrumento de Cultura Organizacional (ICO).

Seleccionamos a los 8 trabajadores del Gobierno Regional de la Región Amazonas. En general, los encuestados contestaron que los ítems eran comprensibles, siendo el lenguaje empleado el adecuado, así como la claridad de la hoja de instrucciones al inicio del cuestionario. El tiempo de llenado del instrumento fue de aproximadamente de 20 minutos.

En cuanto al contenido de los ítems, el instrumento no sufrió cambios, así pues el ICO quedó estructurado de acuerdo a la versión que definimos una vez analizados los comentarios de los especialistas.

La fiabilidad del ICO medido por el coeficiente Alpha Cronbach en esta prueba piloto, fue de .906 para las dimensiones de cultura organizacional, coeficientes considerados como muy significativo que nos permitió llevar a cabo la aplicación del instrumento.

4 Cuarta fase: Versión final del instrumento

Realizada la prueba piloto del ICO, procedimos a aplicar el instrumento a una muestra constituida por 64 trabajadores administrativos que laboran en el Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas y que laboran bajo el régimen del D.S. 276. Con el fin de corroborar la validez y fiabilidad del ICO llevamos a cabo el cálculo de la fiabilidad y valides mediante el coeficiente Alpha Cronbach. El análisis estadístico se llevó a cabo con el programa estadístico SPSS en su versión 19.0. En definitiva, la evaluación global de los criterios demostró que el ICO es un instrumento fiable y válido, superando satisfactoriamente las puntuaciones establecidas.

Una vez obtenidos los seis factores que agrupan los ítems de Cultura Organizacional realizamos el cálculo del análisis de fiabilidad mediante el Alpha Cronbach de cada una de las dimensiones.

La **Tabla 2** nos permite confirmar que los índices de fiabilidad son satisfactorios, dentro de la variable de Cultura Organizacional la dimensión que obtuvo el mayor coeficiente de fiabilidad fue la de *Capacidades Directivas* al tener un coeficiente Alpha de 0.933 y la variable con menor coeficiente fue *Identidad* siendo de 0.760. El coeficiente Alpha Cronbach del total de los 35 ítems considerados en la Cultura Organizacional fue de 0.830, el cual consideramos como alto.

TABLA 2: INDICE DE FIABILIDAD POR DIMENSIONES

DIMENSIONES O FACTORES	N° DE ITEMS	ALFA DE CROMBACH
1. IDENTIDAD	5	.760
2. CALIDAD	7	.821
3. COMUNICACIONES	8	.888
4. CONTRIBUCION PERSONAL	5	.771
5. RECONOCIMIENTO E IDENTIFICACION	6	.811
6. CAPACIDADES DIRECTIVAS	4	.933
TOTAL PROMEDIO	35	.830

Finalmente, el análisis de fiabilidad, utilizando el coeficiente Alpha Cronbach fue de 0.830 para nuestra variable Cultura Organizacional

CONCLUSIÓN

El ICO superó las pruebas de validez de contenido, de criterio y de constructo, alcanzando un coeficiente de confiabilidad Alpha Cronbach alto, lo que nos permite afirmar que es un cuestionario válido y fiable. Sin embargo, conscientes de las limitantes de este estudio, consideramos que resulta necesario aplicar el instrumento en otras organizaciones para tener más elementos que contribuyan a la evaluación de su validez y fiabilidad.

CAPITULO III

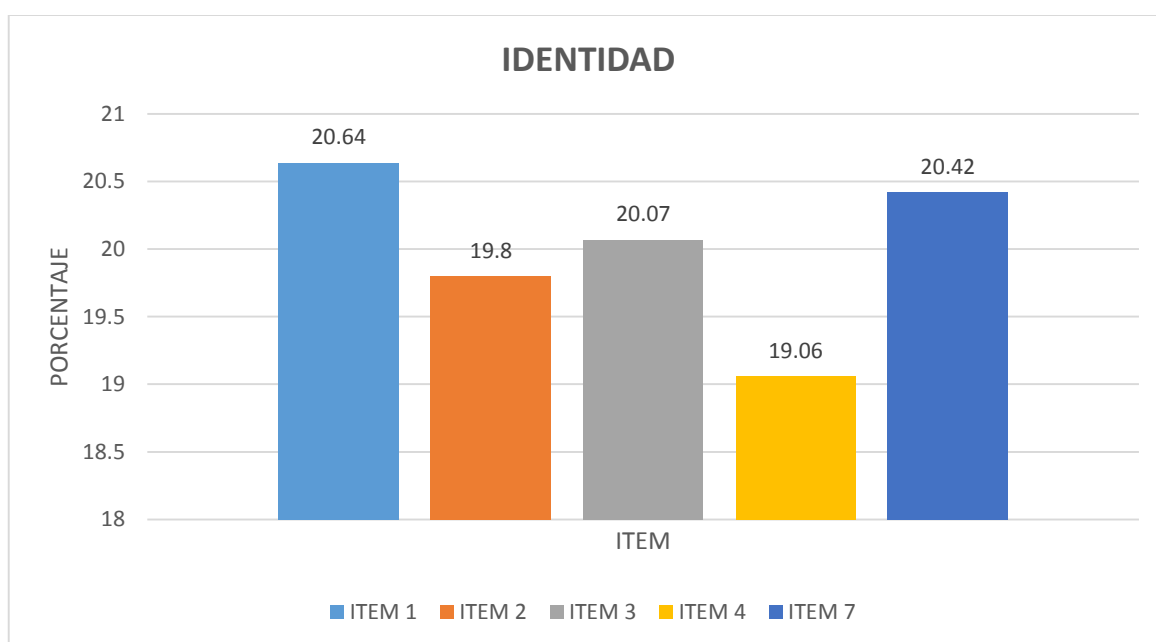
CAPITULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSION

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados después de aplicar el instrumento a una muestra constituida por 64 trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas y que laboran bajo el régimen del D.S. 276; fue el siguiente:

GRAFICO N°1 DIMENSION: IDENTIDAD



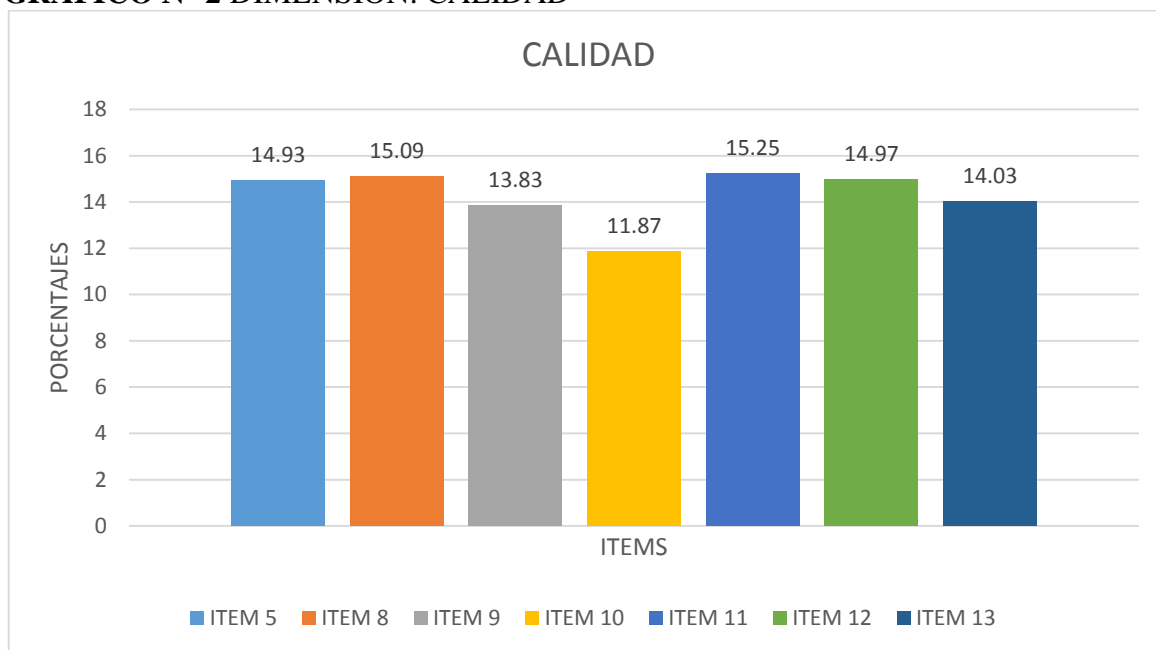
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS DICIEMBRE 2018

Según se aprecia en el Grafico N° 1, los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas, afirman que:

- A) Conocen la Misión de la Organización y trabajan por ella un 20.64%
- B) Un 19.8% afirman que la visión de la empresa es clara y precisa.
- C) Así mismo un 20.07% que conocen los objetivos de la organización
- D) Solo el 19.06% afirman que conocen la historia dela organización y sus logros más importantes.
- E) Solo el 20.42% se siente identificado plenamente con la organización.

Conclusión: La interacción entre cultura y estructura informal de la organización tiene efectos diversos en la vida diaria de las instituciones. Algunos de ellos son el desarrollo de una cierta identidad organizativa y la aparición de relaciones de poder informal, como es en el caso que podemos apreciar de los Trabajadores administrativos de la Sede del Gobierno Regional de Amazonas. Podemos afirmar que los fenómenos de carácter normativo como la identidad y la cultura son el reflejo (o la manifestación) de la estructura social subyacente en esta organización.

GRAFICO N° 2 DIMENSION: CALIDAD



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS DICIEMBRE 2018

El Grafico N° 2, referido a la Calidad de la Organización a través de los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas, estos afirman que:

- A) Solo el 14.93% afirma que los valores institucionales son aceptados y compartidos en la práctica.
- B) Las metas y objetivos que se plantean en el trabajo solo son alcanzados en un 15.09%
- C) Solo el 13.83 % en Gobierno Regional de Amazonas cree que los resultados con respecto a otros Gobiernos Regionales del País son superiores.
- D) El 11.87% afirma que el personal nuevo que ingresa al Gobierno Regional realiza las funciones con la preparación suficiente y acepta poder conseguir un nivel superior.
- E) Solo el 15,25% cree que la tecnología que utiliza el Gobierno Regional d Amazonas

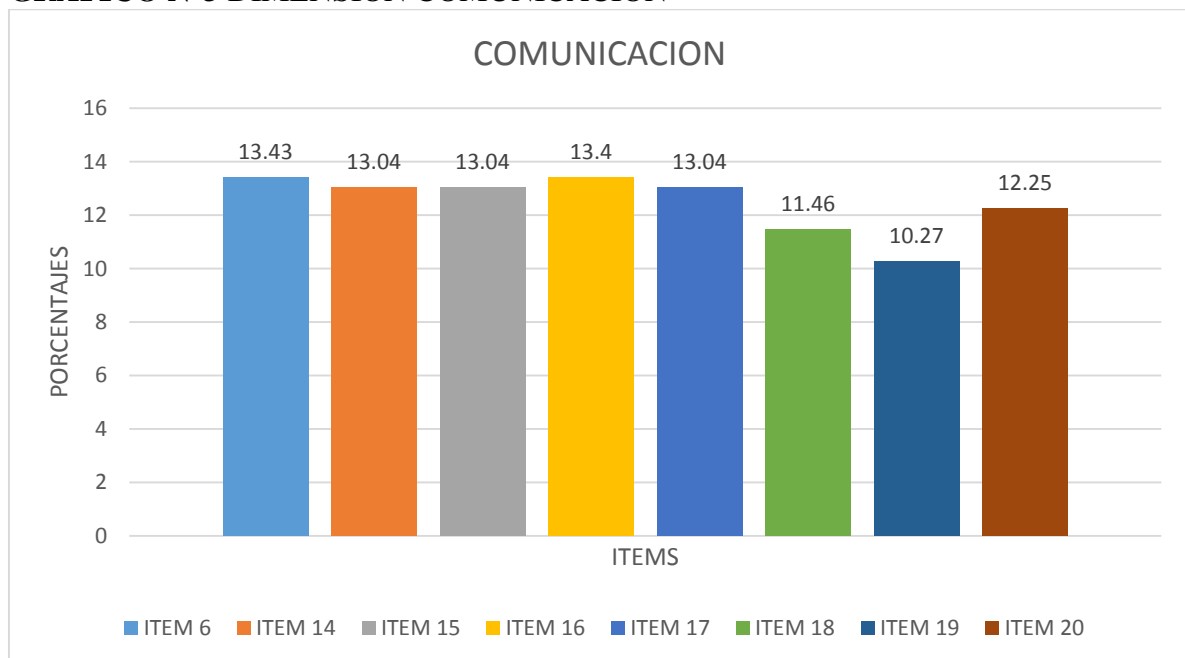
está dirigida al logro de los objetivos.

F) El 14.97% cree que la calidad de la empresa está relacionada con la tecnología que usa.

G) Solo el 14.03% afirma que los directivos del Gobierno Regional de Amazonas son competentes para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.

Conclusión; Es necesario el proceso de mejoramiento de la calidad, en la sede del Gobierno Regional de Amazonas deberá realizarse con la participación de todo el personal de la empresa y el mismo deberá comenzar por la alta dirección donde se centre su compromiso y se irradie hasta los trabajadores en la base.

GRAFICO N°3 DIMENSION COMUNICACIÓN



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS DICIEMBRE 2018

El Grafico N°3 muestra los resultados de Comunicación en la sede del Gobierno Regional de Amazonas, su análisis e interpretación arroja lo siguiente:

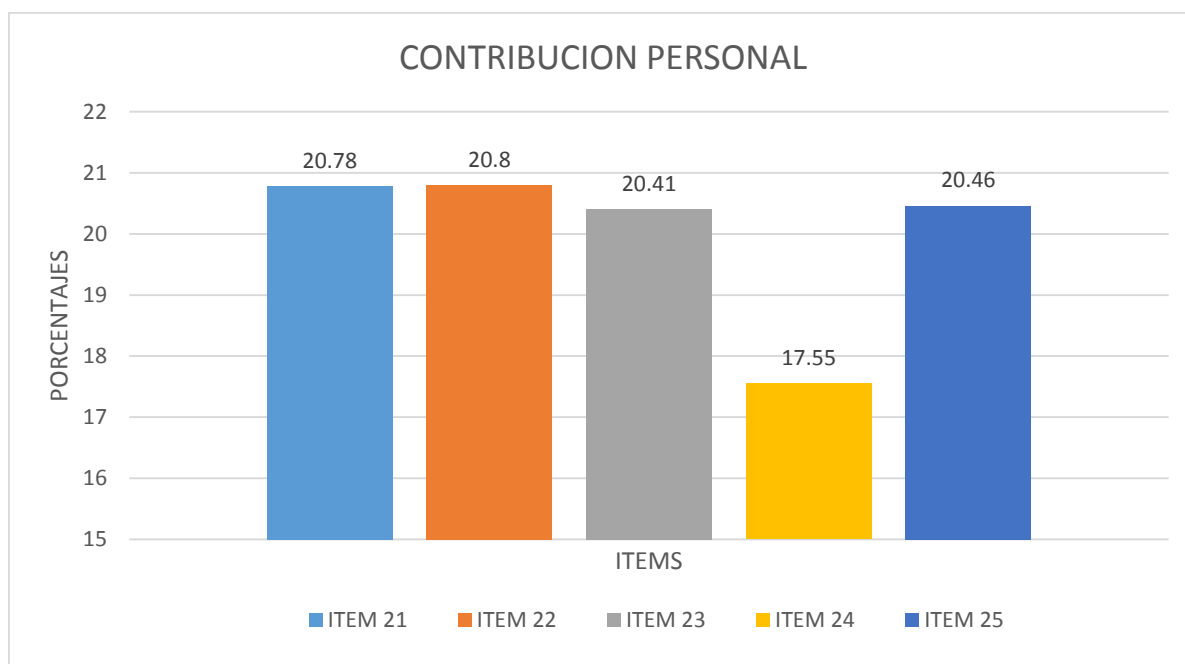
A) El 13.43% afirma que existen valores institucionales que son aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros

B) Solo el 13.04 % afirma que los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente, del mismo modo asevera que la existencia de canales de comunicación es ágiles y expeditos y que garantizan el éxito del trabajo.

- C) Asimismo, el 13.4 % valora los esfuerzos de los directivos por mantener un buen sistema de comunicación en el personal.
- D) El 13.04% certifica que las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación de tal manera que se sabe con anticipación las tareas o temas a tratar.
- E) Solo el 11.46% asume que en la empresa acostumbran a decirse las cosas en forma clara y directa.
- F) Solo el 10.17% del total de trabajadores de la Sede de la Región Amazonas afirman que la empresa se preocupa por su capacitación.
- G) El 12.25% de trabajadores administrativos de la Región Amazonas afirma que los departamentos y unidades de la Región Amazonas trabajan como un solo equipo.

Conclusión: Se hace necesario la intención de formalizar los procesos comunicacionales del Gobierno Regional de Amazonas, permitiría a los trabajadores administrativos crear espacios donde sus opiniones pueden ser tenidas en cuenta, se propiciaría el dialogo y la comunicación sana, y permitirá reconocer las verdaderas necesidades en el trabajo.

GRAFICO N°4 DIMENSION: CONTRIBUCION PERSONAL



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS DICIEMBRE 2018

El Grafico N°4 muestra los resultados de la Contribución Personal que realizan los trabajadores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Amazonas, su análisis e interpretación arroja lo siguiente:

- A) El 20.78% de los trabajadores afirma que sus conocimientos y habilidades son suficientes para para realizar su trabajo.
- B) Solo el 20.8 afirma que se siente muy útil en el trabajo.
- C) El 20.41 de los trabajadores cree que su trabajo bien hecho marca la diferencia.
- D) El 17.55% cree que se siente pieza clave en la organización.
- E) Solo el 20.46% afirma que el trabajo que hace es muy valioso para la organización.

Conclusión: Comprender el valor que tiene la contribución a nivel de la organización para realizar una labor eficiente y eficaz se ve afectado por el desarrollo personal de los individuos y por el propio nivel cultural que poses o trae el trabajador.

GRAFICO N°5 DIMENSION: RECONOCIMIENTOS



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS DICIEMBRE 2018

Según se aprecia en el Grafico N° 5, referido a los Reconocimientos dentro de los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas, podemos afirmar que:

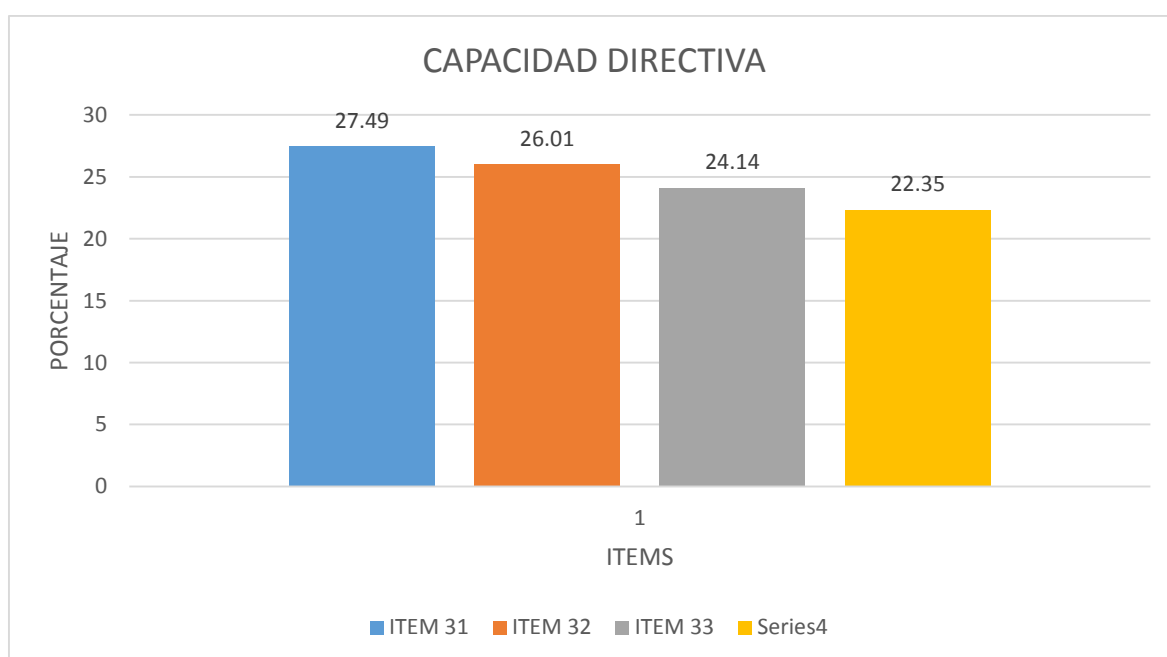
- A) Solo el 15.51 de los trabajadores siente que su trabajo es reconocido.
- B) El 17.78 cree que sus compañeros de trabajo y subordinados aprecian la forma en que realizan su trabajo.
- C) Afirman solo el 14.29% que la empresa reconoce el significado de la contribución

que realizan.

- D) Solo el 13.62% de los trabajadores de la organización afirman que los incentivos económicos que les proporciona la empresa son adecuados.
- E) Del mismo modo solo el 19.68% de los trabajadores de la organización afirman que se sienten realizados al trabajar en esta empresa.
- F) El 19.58% afirma que su desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.

Conclusión: En cuanto al Reconocimiento podemos afirmar que la gran mayoría de trabajadores de la organización esperan se les brinde una mejor compensación por la labor que ellos realizan en la organización.

GRAFICO N° 6 DIMENSION: CAPACIDAD DIRECTIVA



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS DICIEMBRE 2018

Según podemos apreciar los resultados del Grafico N° 6 los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas, podemos afirmar que:

- A) Solo el 27.49 de los trabajadores afirman que su jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.
- B) El 26.01 señala que el jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para

superar los obstáculos.

- C) Así mismo señalan el 24.14% que el jefe inmediato les proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes le resultaban desconcertantes.
- D) Solo 22.35% de los trabajadores afirma que el jefe inmediato se preocupa por su formación para ser mejores.

Conclusión: uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

3.2. DISCUSION

El conocimiento de la cultura organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Los resultados anteriores muestran una cultura organizacional débil, poco agradable que ha permitido tener un ambiente de trabajo poco favorable para cada uno de los trabajadores administrativos de la sede del Gobierno Regional de Amazonas., esto se relaciona con el modelo propuesto por Robbins (1987) que divide las culturas en fuertes y débiles.

Del mismo modo según lo que afirma **Ledy Alejandra Gallegos Manrique** egresada de la Universidad San Agustín de Arequipa, en su tesis “influencia de la cultura organizacional e imagen institucional en la municipalidad distrital de Sabandia”, que existe una débil y frágil cultura organizacional que repercute desfavorablemente en su imagen y mala calidad del servicio que brinda a sus pobladores, esto concuerda con los resultados obtenidos en la sede del Gobierno Regional de Amazonas en la que sus trabajadores perciben que el Gobierno Regional de Amazonas tiene un ambiente de trabajo poco favorable para cada uno de ellos, así como también para el público de la región.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron después de aplicar el cuestionario sobre cultura organizacional, afirmamos lo siguiente:

- Se debe seguir considerando el desarrollo humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas; es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la Región. Se debe realizar actividades que incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de problemas.
- Es necesario establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y sugerencias que puedan surgir, con el propósito de eliminar la causa raíz de la baja imagen institucional.

CONCLUSIONES

- La cultura organizacional del Gobierno Regional de Amazonas en su sede de Chachapoyas, puede ser vista como burocrática, Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano hay que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces, lo que determina el deterioro de su imagen institucional.
- La cultura organizacional del Gobierno Regional de Amazonas es débil por lo que influye negativamente en su imagen institucional.
- Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras, por lo que utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantitativización de un fenómeno que en muchos casos resulta difícil de poder unificarlo.

RECOMENDACIONES

- Es importante y necesario que la sede del Gobierno Regional de Amazonas con sede en la ciudad de Chachapoyas tenga claras sus normas administrativas, sus reglamentos, sus valores, principios, formas de comunicación, reconocimientos, etc., para desarrollar una imagen agradable, la que definirá la calidad de gestión, con una buena organización proyectando de esta manera a su comunidad que representa.
- La jefatura de Imagen y Comunicación de la Organización podría tomar como referente este trabajo para poder incrementar el nivel de Cultura Organizacional en cada una de las Dimensiones, desarrollando en cada una de ellas capacitación para un mejor trabajo de la organización.
- Tomar en cuenta las modificaciones que se podrían plasmar en logotipo de la organización para que genere mayor conocimiento y reconocimiento en la comunidad en general, así como hacer uso del mismo en los uniformes, camisetas, gorros, lapiceros, etc, mejoraría su imagen institucional.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ACKOFF, R. L.** (1981) *Creating the Corporate Future*, New York, John Wiley & Sons; Lawler, E. E. (1988) Gainsharing theory and research: Findings and future directions. En W. A. Pasmore & R. Woodman (eds), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 2, Greenwich, Connecticut, JAI Press.
2. **ANSOFF, H. I.** (1968): *Corporate Strategy*, Harmondsworth, Penguin Books.
3. **ATHOS, A. G. & R. T. PASCALE** (1981): *The Art of Japanese Management*, Penguin Books, Harmondsworth.
4. **ATHOS & PASCALE** (1981). La distinción entre elementos “soft” y “hard” fue introducida en el análisis organizacional por Athos y Pascale (1981).
5. **BUCHANAN, D. & A. HUCZYNSKI** (1997) *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, 3ra. Edición, Londres, Prentice Hall.
6. **DAVIS, Keith. NEWSTROM, John.** (1990) El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. 7ª Edición. México.
7. **GARCÍA M., Munich G.** (1998) Fundamentos de administración. México.
8. **FILLMORE, W. J.** (1990): *A Pragmatic Framework for Understanding and Managing Corporate Cultures*, dis. Ph. D., The Graduate School of The Union Institute
9. **GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. DONNELLY Jr., James H.** (1992). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 7ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware. U.S.A. 1992.
10. **GORDON, Judith R.** (1996). Comportamiento organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
11. **INSTITUTO NACIONAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA.** (2000) Administración de personal. Caracas.
12. **IVANCEVICH, J. M. & M. T. MATTESON** (1996) *Organizational Behavior and Management*, 4ta. Edición, Chicago, Irwin.
13. **MILES & HUBERMAN, CITADOS EN OTT, J. S.** (1989) *The Organizational Culture Perspective*, Oak Grove, CA, Brooke Cole.

14. **LOS ESTUDIOS SOBRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN Y DE LA UNIVERSIDAD DEL ESTADO DE OHIO** (CITADOS EN KATZ, D. & R. L. KAHN (1966) *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley & Sons). También en Blake, R. R. & J. S. Mouton (1985) *The Managerial Grid III*, New York, Gulf Publishing.
15. **ROBBINS, Stephen P. (1999). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.
16. **SCHEIN** (1985).
17. **SCHEIN** (1985:9)
18. **SCHEIN** (1985:85-111). Dimensiones para analizar las relaciones humanas pueden también ser sacadas de las variables del patrón de Parsons, T. (1956) Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1.
19. Al respecto, resulta muy interesante e ilustrativo revisar los resultados de al menos veinte años de investigación transcultural en psicología y antropología.
20. Algunos trabajos en física teórica quizás nos mostrarían que esto tampoco es tan claro.
21. Véase por ejemplo, los trabajos sobre el Japón o sobre los Hopi de R. Benedict.
22. **KLUCKHOHN, C.** et al. (1962) *Culture and Behavior*, New York, Free Press.

ANEXO 1

ENCUESTA

INSTRUCCIONES: Estimado (a) amigo (a) trabajador, a continuación, te presento una serie de preguntas relacionadas con nuestra organización, te solicito la mayor sinceridad en tus respuestas las mismas que servirán para poder mejorar nuestra Cultura Organizacional y por ende nuestro Clima Institucional. Marca con una (X) la respuesta que en tu opinión es la que mejor representa en tu decisión.

1. Conozco la misión de la empresa y trabajo por ella.

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

2. La visión de la empresa es clara y precisa.

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

3. Conozco los objetivos de la empresa.

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

4. Conozco la historia de la empresa y sus logros más importantes

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

5. Los valores de la empresa son respetados y guían nuestra vida laboral y personal.

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

6. En la empresa existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de los miembros.

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

7. Me siento identificado(a) plenamente con la empresa.

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

8. Las metas y objetivos que nos planteamos siempre son alcanzados.

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

9. El personal que labora en la empresa reconoce que la empresa tiene resultados superiores con respecto a otras empresas del estado y del país.

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

10. El personal de nuevo ingreso realizan las funciones con la preparación suficiente y aceptación para poder conseguir un nivel de excelencia.

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

11. La tecnología utilizada en la empresa está dirigida al logro de los objetivos.

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

12. La mejora de la calidad en la empresa está relacionada con la tecnología utilizada

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

13. La preparación de los directivos de la empresa es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.

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

14. Los programas de calidad de la empresa funcionan adecuadamente

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

175 La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos garantizan el éxito de nuestro trabajo.

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

16. En la empresa valoramos los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación en el personal.

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

17. Las reuniones de trabajo son anunciadas con anticipación, de tal manera que sabemos, oportunamente los temas a tratar.

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

18. En la empresa acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa.

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

19. La empresa se preocupa porque yo esté actualizado.

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

20. Todos los departamentos de la empresa trabajamos como un sólo equipo.

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

21. Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.

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

22. Me siento muy útil en el trabajo.

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

23. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia

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

24. Me siento pieza clave en la organización

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

25. El trabajo que hago es muy valioso para la organización.

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

26. Siento que mi trabajo es reconocido.

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

27. Mis compañeros y subordinados generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.

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

28. La empresa reconoce el significado de la contribución que hago.

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

29. Los incentivos económicos que nos proporciona la empresa son adecuados.

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

30. Me siento realizado al trabajar en esta empresa.

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

31. Mi desarrollo profesional es acorde con los planes a mediano y largo plazo de la empresa.

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

32. Para mí, el jefe inmediato es un símbolo de éxito y eficacia.

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

33. El jefe inmediato fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.

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

34. El jefe inmediato me proporciona nuevas formas para enfocar los problemas que antes me resultaban desconcertantes.

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

35. El jefe inmediato se preocupa por nuestra formación para ser mejores.

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

Gracias.

ANEXO 2

DIM	IDENTIDAD						CALIDAD						COMUNICACION						CONT PERSONAL						RECONOCIIENTO						CAP DIRECTIVA				
N°	P1	P2	P3	P4	P7	P5	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P6	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
1	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3
2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	2	3	2	5	4	5	5	5	4	5	2	1	5	5	4	5	4	2
5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	2	5	5	5	4	5	5	4	4	1	5	5	5	4	4	4
6	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	5	5	5	4	5	2	4	2	3	4	4	3	3	3	3
7	5	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	2	1	1	2	5	4	5	3	5	1	3	1	1	3	5	1	4	4	1
8	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2
9	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4
10	5	4	4	4	3	3	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	5	3	4	1	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4
11	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	1	3	3	3	1	1	5	4	5	4	4	4
12	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
13	5	5	5	5	5	3	4	3	2	5	5	5	2	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	2	4	5	4	4	3
14	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
16	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	2	3	2	4	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
17	5	5	5	4	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	5	4	4	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
18	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4
19	2	2	3	3	5	1	3	3	3	4	4	5	2	3	5	3	4	1	2	3	5	5	5	5	5	1	2	2	1	3	3	1	1	1	1
20	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	2	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	2	1	1
21	3	4	4	5	5	5	3	3	2	5	3	2	3	3	2	4	2	3	2	2	5	5	5	5	5	2	2	2	1	4	4	3	4	3	1
22	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	3	4	4	4	4
23	5	5	5	5	5	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3

24	4	4	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	1	3	4	4	2	2	2
25	5	1	1	1	5	5	2	2	3	2	2	1	3	2	2	5	3	3	1	3	5	5	5	5	5	4	4	1	3	5	5	5	2	2	2
26	5	5	5	5	4	4	3	3	2	2	2	1	5	2	2	2	3	1	1	1	2	3	4	1	5	2	1	2	4	1	1	1	1	1	1
27	5	5	5	4	5	4	4	4	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	2	3	1	1	3	4	2	1	1	1
28	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	2
29	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	3	3	2	2	1	3	5	5	5	5	5	1	3	2	1	5	5	3	2	1	1
30	5	5	5	5	5	3	3	4	1	4	4	2	4	4	3	3	2	1	1	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1
31	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
32	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	2	2	2	3	2	5	5	3	3	5	3	3	3	2	5	5	3	2	3	2
33	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3	2	3	5	4	4	4	3
34	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	1	3	2	3	3	1	3	3	5	3	3	3
35	5	3	4	5	5	4	4	4	1	4	5	3	3	5	3	4	1	1	3	1	5	5	4	4	5	2	3	1	1	5	4	5	5	5	4
36	5	5	5	5	3	4	4	3	2	2	2	2	4	3	3	3	2	1	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	5	5	2	2	1	1
37	5	7	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
38	4	3	4	4	4	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	5	4	2	2	1	2
39	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	2	2	3	5	4	4	4	5	3	4	3	2	3	5	3	3	2	2
40	5	5	5	5	5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	4	1	3	3	4	4	5	3	3	3	4	3	1	3	1	3	3	3
41	5	5	5	5	5	3	3	3	1	5	3	3	3	3	3	5	5	3	2	2	2	5	5	5	3	4	3	4	2	2	4	3	2	2	2
42	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	2	5	4	2	3	3
43	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3
44	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1
46	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2
47	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	2	2	5	4	3	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1
50	5	5	5	4	4	3	3	4	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	1	4	5	5	4	3	5	2	5	3	3	5	4	3	3	3	1
51	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	1	2	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5

52	5	5	5	5	5	2	3	3	2	4	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5
53	5	4	4	4	5	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	5	5	5	3	5	2	3	5	4	4	4	3	2	
54	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	1	3	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	1	
55	5	5	5	3	5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	5	3	5	3	5	1	4	2	3	3	5	3	1	1	1
56	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	2	5	3	3	3	3
57	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4
58	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	5	4	5	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	4	3	5	3	3	3	3	4	5	4	2	3	3	3	2	2	3	2	5	5	5	4	4	2	2	1	3	5	5	3	3	2	3
62	5	5	4	4	5	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	2	4	3	3	2	2	3	2	4	4	4	4
63	5	4	5	5	5	3	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	1	5	5	4	4	5	3
64	5	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	4	3	4	1	5	1	1	1	3	3	2	2	3	1	1

```

GET
  FILE='D:\USB 2017\TESIS DE CHACHAPOYAS\identificacio
tesis.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5
  /SCALE('IDENTIFICACION') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos2] D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\identificacion tesis.sav

Escala: IDENTIFICACION

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	64	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,760	5

```

GET
  FILE='D:\USB 2017\CALIDAD 2.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005
VAR00006 VAR00007
  /SCALE('CALIDAD') ALL
  /MODEL=ALPHA.

```

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] D:\USB 2017\CALIDAD 2.sav

Escala: CALIDAD

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	64	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	7

```
GET
FILE='D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADO 3
COMUNICACION.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8
/SCALE('COMUNICACION') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

```
[Conjunto_de_datos1] D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADO
3 COMUNICACIÓN.sav
```

Escala: COMUNICACION

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	64	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	8

```
GET
```

```

FILE='D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADOS 4
CONTRIBUCION PERSONAL.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5
/SCALE('CONTRIBUCION PERSONAL') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos2] D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADOS
4 CONTRIBUCION PERSONAL.sav

Escala: CONTRIBUCION PERSONAL

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	64	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,771	5

```

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos2.
GET
FILE='D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADOS
RECONOCIMIENTO 5.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos4 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6
/SCALE('RECONOCIMIENTO') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos4] D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADOS
RECONOCIMIENTO 5.sav

Escala: RECONOCIMIENTO

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	64	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº Elementos
,811	6

GET

```
FILE='D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADO DE
CAPACIDADES DIRECTIVAS 6.sav'.
DATASET NAME Conjunto_de_datos3 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4
/SCALE('CAPACIDADES DIRECTIVAS') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos3] D:\USB 2017\TESIS DE ISRAEL\RESULTADO DE CAPACIDADES DIRECTIVAS 6.sav

Escala: CAPACIDADES DIRECTIVAS

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	64	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	64	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	4