

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZAN” DE HUÁNUCO.

ESCUELA DE POST GRADO



“ESTILOS DE DIRECCIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES-2015”

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL**

Carlos Félix QUISPE REYES

HUÁNUCO, PERÚ

2016

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia por la paciencia, amor y cariño que me tienen en estos años de estudio.

A mis padres por ayudarme en los inicios de mi formación profesional.

Y... a mi asesora: Dra. Verónica CAJAS BRAVO que sin su paciencia no hubiera sido posible la culminación de la presente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme alcanzar un propósito más en mi vida.

A los docentes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes por mostrarme su gratitud en estos años.

A los estudiantes de Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes por permitirme compartir conocimientos y experiencias.

A la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes, por permitirme realizar la presente investigación.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que, de una u otra manera me ayudaron durante mi estancia en el curso pro master y durante la elaboración de esta tesis....

A todos gracias totales.

RESUMEN

La investigación titulada “Estilos de dirección y su influencia en la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes-2015”, surge de la necesidad específica y situación problemática relacionada a los aspectos culturales que viven los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes, ello en relación a la cultura organizacional, sus manifestaciones de ésta y las necesidades que se genera a partir de que algunas de estas manifestaciones no están bien arraigadas. Producto de ello, se puede percibir que influye en el logro de las principales actividades primarias de la organización académica como son: Formación profesional, investigación y proyección social. A la fecha pese a los esfuerzos realizados en éstas actividades académicas primarias antes mencionadas no se observan logros significativos (en especial en el aspecto de investigación y proyección social) y algunos de los aspectos fundamentales como: Falta de liderazgo, falta de comunicación, percepción negativa y superficial de la organización por parte de los stakeholders (interesados), falta de compromiso institucional, deslealtad, clima organizacional “nada agradable” y muchos más los cuales no son más que las manifestaciones de la cultura organizacional que actualmente la unidad académica posee, por ello, se hace necesario el estudio científico de la cultura organizacional y formular pautas, programas y actividades para el fortalecimiento de los aspectos débiles (si hubiera). Por lo tanto, se pone en el marco del contexto de la realidad educativa de la Facultad de Ingeniería, para dar solución a dichas manifestaciones culturales “negativas” y fortalecer, afianzar aquellas que si ayudan al logro de las actividades básicas primarias y los objetivos institucionales en aras del desarrollo organizacional de la unidad académica y la existencia de información relacionado a la cultura organizacional desde el nivel básico de usuarios (grupos de interés, padres de familia, y estudiantes) hasta el nivel de toma de decisiones (direcciones E.A.P.s y autoridades: Miembros de Consejo de Facultad, Decano y Jefe de Departamento Académico).

Palabras Clave: *Cultura Organizacional, Estilos de Dirección, Liderazgo.*

SUMMARY

The research entitled "Management styles and their influence on the organizational culture of the Faculty of Engineering at the Universidad Peruana Los Andes-2015", the specific need arises problematic situation and cultural aspects related to living students, faculty and staff Administrative Faculty of Engineering Universidad Peruana Los Andes, it regarding organizational culture, manifestations of this and needs to be generated from some of these manifestations are not well entrenched. Product of it, you can see that influence the achievement of the main primary activities of academic organization such as: Vocational training, research and outreach. To date, despite the efforts made in these aforementioned primary academic activities not seen significant achievements (especially in the aspect of research and outreach) and some of the key issues such as: lack of leadership, lack of communication, negative perception surface of the organization and by the stakeholders (interested), lack of institutional commitment, disloyalty, organizational climate "not nice" and many more which are only manifestations of organizational culture that currently the academic unit has, by Therefore, the scientific study of organizational culture is necessary and formulate guidelines, programs and activities to strengthen the weaknesses (if any). Therefore, it is put within the context of the educational reality of the Faculty of Engineering, to solve these "negative" cultural manifestations and strengthen, consolidate those that if they help to achieve the basic activities elementary and corporate goals for the sake of organizational development of the academic unit and the availability of information related to the organizational culture from entry level users (stakeholders, parents, and students) to the level of decision making (EAPs address and authorities: Members of the Faculty Council, Dean and Head of Academic Department).

Keywords: *Organizational Culture, Leadership Styles, Leadership.*

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca abordar la problemática relacionada a “Estilos de dirección y su influencia en la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes-2015” adquiridas por los todos los miembros de la Facultad de Ingeniería, ello responde a que uno de los factores determinantes en el desarrollo social y económico de un país es la educación superior, por tanto, ésta debe contribuir al logro de objetivos socialmente válidos. La importancia estratégica de la educación superior, reside en que se le reconoce como medio fundamental para generar el desarrollo sostenible en las sociedades y en su contribución a que los ciudadanos disfruten de paz y prosperidad, en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad. Por lo anterior, en la última década del siglo pasado e inicios del actual, el debate sobre el futuro de la educación superior ha estado presente en todo el mundo.

Entre los temas abordados, destacan la cultura organizacional de dicha institución de educación superior y los temas de liderazgo o estilos de dirección como características de las instituciones educativas universitarias y la necesidad de revisarlas y transformarlas para enfrentar las nuevas demandas que se plantean en la sociedad del conocimiento, asociadas a un mundo globalizado y cambiante en el que se encuentran. Dichos temas implican un ejercicio de los estilos de dirección y del liderazgo en una institución educativa superior, el cual debe proponerse en la medida que este tenga como objetivo alcanzar el ideal en dicha institución, a través de la promoción de las potencialidades de las personas integrantes de la unidad académica, el descubrimiento de sus talentos, la identificación con sus necesidades y proyectos, y la consecución de fines trascendentes que lleven a brindar un mejor servicio educativo. El líder educacional tiene la función de seguir y acompañar a las personas tanto como a los procesos educativos. Así como el aspecto de la cultura organizacional permite un mayor enfoque en el abordaje relacionado a los estilos de dirección. Producto de dicha relación nace la presente investigación como propósito de poner en hincapié la relación de influencia que existe entre estos factores como determinantes en el desarrollo de una institución de educación superior; motivo por el cual se plantea la siguiente interrogante: ¿Los estilos de dirección influyen en la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes-Huancayo 2015?, la respuesta a esta pregunta es el desarrollo en sí de la presente tesis, el cual pondrá de manifiesto algunos

aspecto poco vistos por los interesados en el desarrollo de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes.

Bajo esta perspectiva se plantea como objetivo general el de determinar la influencia entre estilos de dirección y cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015, el cual conllevará a un trabajo netamente descriptivo y explicativo de la presente investigación. En el empeño de lograr este propósito se plantea un trabajo sistematizado y ordenado. Para ello se plantean algunas hipótesis específicas enmarcadas en la hipótesis general el cual es: Existe relación de influencia entre cultura organizacional y estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

La estructura de la presente es acorde a lo planteado por el "Reglamento norma los procedimientos para la obtención del Grado Académico de Magíster" de la primera casa superior de estudios Universidad Nacional "Hermilio Valdizán"- Huánuco (UNHEVAL), los cuales guardan todas las consideraciones técnicas que se establecen en dicho documento.

El primer capítulo trata sobre el aspecto de la formulación del problema a investigar, es decir los estilos de dirección enmarcados en la cultura organizacional, el segundo capítulo trata sobre el estudio de los antecedentes encontrados en relación a dichas variables a estudiar; así como, los modelos, paradigmas, teorías y enfoques que tratan en relación a la cultura organizacional y los estilos de dirección los cuales darán sustento a la investigación. El tercer capítulo trata sobre la metodología a usar en la presente investigación y sobre el estudio de la misma. El capítulo cuatro trata sobre la aplicación de los instrumentos de recolección de información y la obtención de los resultados, su procesamiento e interpretación finalmente en el capítulo cinco tratamos de discernir, discutir los resultados en función a los antecedentes y las hipótesis planteadas llegando a las conclusiones respectivas. Finalmente presento a continuación el presente para su discernimiento y críticas a fin de mejorar el mundo intelectual sistémico educativo.

EL AUTOR

RELACION DE ACRONIMOS

E.A.P:	Escuela Académico Profesional
EAPISC:	Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas y Computación
F.I:	Facultad de Ingeniería
UPLA:	Universidad Peruana Los Andes
T.T:	Talleres Técnicos
UEC:	Unidad de Ejecución Curricular
CONEAU:	Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación
SINEACE:	Sistema Nacional de la Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.
LAE:	Licenciado en administración de Empresas
IS:	Ingeniería de Sistemas
ISC:	Ingeniería de Sistemas y Computación
IC:	Ingeniería Civil
II:	Ingeniería Industrial
AQ:	Arquitectura
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación
MECUO	Modelo de Evaluación de Cultura Organizacional

INDICE

	Pág.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	V
INTRODUCCION	VI
RELACION DE ACRÓNIMOS	VIII
INDICE	IX
INDICE DE TABLAS	XII
INDICE DE FIGURAS	XVI
CAPITULO I	01
PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	01
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	01
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	04
a) PROBLEMA GENERAL	07
b) PROBLEMAS ESPECÍFICOS	07
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	08
a) OBJETIVO GENERAL	08
b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS	08
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	08
a. JUSTIFICACIÓN.	09
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	09
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	09
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	10
b. IMPORTANCIA	11
1.5. VIABILIDAD	13
a) VIABILIDAD TÉCNICA	13
b) VIABILIDAD ECONÓMICA	13
c) VIABILIDAD SOCIAL	14
CAPITULO II	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1. ANTECEDENTES	16

2.2. BASES TEÓRICAS	25
PERSPECTIVAS DE LA CULTURA	25
DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	28
COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	29
DIVERSIDAD CULTURAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	31
LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN O LIDERAZGO	33
TIPOS DE ESTILOS DE DIRECCIÓN O LIDERAZGO	34
MODOS DE SER, ESTILOS DE DIRECCIÓN (LIDERAZGO)	36
MODOS DE SER	36
ESTILOS DE LIDERAZGO	38
EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO	46
LA UNIDAD ACADÉMICA: ESPACIO DE INTERACCIONES	46
2.3. MARCO CONCEPTUAL	51
2.4. MARCO LEGAL	55
2.5. BASES EPISTÉMICAS	56
2.6. SISTEMA DE HIPÓTESIS	60
2.7. VARIABLES	61
CAPITULO III	62
METODOLOGIA	62
3.1. METODO DE INVESTIGACION	62
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	63
a) NIVEL DE INVESTIGACIÓN	64
3.4. POBLACION MUESTRA	64
a) UNIVERSO	64
b) POBLACIÓN	64
c) MUESTRA	64
3.5. DEFINICION OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63
3.6. TECNICAS DE RECOJO Y PROCESAMIENTO Y REPRESENTACIÓN DE DATOS	68
a) FUENTES DE INFORMACIÓN	68

b) TÉCNICAS	69
c) INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	69
ANÁLISIS DE DOCUMENTOS COMO PUNTO DE APOYO	70
LA OBSERVACIÓN DIRECTA COMO PUNTO DE APOYO	71
VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	
EMPLEADOS	72
CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	73
d) PROCEDIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	74
PROCEDIMIENTO DE DATOS	74
PRESENTACIÓN DE DATOS	74
CAPITULO IV	75
RESULTADOS	75
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	75
a) Resultados del trabajo de campo.	76
b) Contrastación de las hipótesis planteadas.	91
c) Prueba de Hipótesis.	97
CAPITULO V	101
DISCUSION DE RESULTADOS	101
5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON LOS REFERENTES	
DE LAS BASES TEÓRICAS.	101
5.2. CONTRASTACIÓN CON LA HIPÓTESIS	103
5.3. APOORTE CIENTIFICO DE LA INVESTIGACIÓN	106
EN RELACION A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	107
EN RELACION A LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN	108
5.4. APOORTE PRÁCTICO	109
5.5. APORTES DEL INVESTIGADOR	112
CONCLUSIONES	116
SUGERENCIAS	118
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	129

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nro. 01: Tabla Nro. 01: Operacionalización de Variables Cultura Organizacional.	65
Tabla Nro. 02: Operacionalización de Variables Estilos de Dirección.	67
Tabla Nro. 03: Cultura organizacional según estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.	76
Tabla Nro. 04: Cultura organizacional por dimensiones de la Facultad de Ingeniería UPLA de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.	77
Tabla Nro. 05: Estilos de dirección de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.	81
Tabla Nro. 06: Cultura organizacional por indicadores de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.	84
Tabla Nro. 07: Estilos de dirección por indicadores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.	87
Tabla Nro. 08: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 01.	91
Tabla Nro. 09: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 02.	91
Tabla Nro. 10: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 03.	91
Tabla Nro. 11: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 04.	92
Tabla Nro. 12: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 05.	92
Tabla Nro. 13: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 06.	92

	Pág.
Tabla Nro. 14: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 01.	93
Tabla Nro. 15: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 02.	93
Tabla Nro. 16: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 03.	93
Tabla Nro. 17: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 04.	94
Tabla Nro. 18: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura organizacional por sexo de los stakeholders de la FI - UPLA Huancayo 2015.	94
Tabla Nro. 19: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura organizacional por edad de los stakeholders de la FI - UPLA Huancayo 2015.	94
Tabla Nro. 20: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura organizacional por estado civil de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	95
Tabla Nro. 21: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura organizacional por grado académico de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	95
Tabla Nro. 22: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por sexo de los stakeholders de la FI - UPLA Huancayo 2015.	95
Tabla Nro. 23: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por edad de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	96
Tabla Nro. 24: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por estado civil de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	96
Tabla Nro. 25: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por grado académico de los stakeholders de la FI – UPLA.	96

Tabla Nro. 26: Contrastación de la Hipótesis 02	97
Tabla Nro. 27: Correlación de los resultados obtenidos entre la cultura organizacional y estilos de dirección.	98
Tabla Nro. 28: Relación de Influencia entre Cultura Organizacional y Estilos de Dirección.	100

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 01: Cultura organizacional según estilos de dirección en la FI – UPLA Huancayo 2015.	76
Figura N° 02: Cultura organizacional por dimensión características dominantes de la FI - UPLA Huancayo 2015.	78
Figura N° 03: Cultura organizacional por dimensión; líderes de la organización en la FI – UPLA Huancayo 2015	78
Figura N° 04: Cultura organizacional por dimensión: estilo gerencial de la FI - UPLA Huancayo 2015.	79
Figura N° 05: Cultura organizacional por dimensión; unión de la organización de la FI – UPLA Huancayo 2015.	79
Figura N° 06: Cultura organizacional por dimensión; énfasis estratégico la FI – UPLA Huancayo 2015.	80
Figura N° 07: Cultura organizacional por dimensión; criterio de éxito en la FI - UPLA Huancayo 2015.	80
Figura N° 08: Estilos de dirección por dimensión facilitador o mentor de la FI - UPLA Huancayo 2015.	82
Figura N° 09: Estilos de dirección por dimensión director o productor de la FI - UPLA Huancayo 2015.	82
Figura N° 10: Estilos de dirección por dimensión; innovador y broker de la FI - UPLA Huancayo 2015.	83
Figura N° 11: Estilos de Dirección por dimensión; monitor y coordinador de la FI - UPLA Huancayo 2015.	83
Figura N° 12: Cultura organizacional por sexo de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	85
Figura N° 13: Cultura organizacional por edad de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	85
Figura N° 14: Cultura organizacional por estado civil de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	86
Figura N° 15: Cultura organizacional por grado académico de los stakeholders de la FI – UPLA Huancayo 2015.	86

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El carácter dinámico de las relaciones interpersonales en la organización, y las relaciones entre organización y grupos deben ser considerados en el contexto de la situación. Según Schvarstein (1997, 44), tiempo, lugar, personas, recursos, relaciones con el contexto, son factores que determinan la particular “geografía” de un grupo en una organización. Asigna al concepto de situación dos significados complementarios entre sí: El reconocimiento de los factores temporales y espaciales que inciden en los aspectos sincrónicos y diacrónicos de la organización.

Este significado reconoce en la situación, tanto lo contingente como la presencia de la historia en el presente y el modo en que esto se proyecta sobre los futuros posibles, Según Wolf citado por Schvarstein (1997, 44-45), definir una situación significa responder a la pregunta explícita o implícita, sobre ¿qué está sucediendo? Significa el establecimiento de límites para el comportamiento apropiado, calificar a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación. Se considera que la adecuación de la interacción a la trama que constituye y a las reglas de juego que la gobiernan, es producto de la situación establecida (Schvarstein, L., 1997, p.45).

En este contexto, hay que determinar la capacidad para identificar y desarrollar las conductas apropiadas a cada situación como parte de la competencia social de los individuos, adquiriéndose en los procesos de socialización e interacciones personales; resaltando la existencia de una competencia social organizacional que incluye un conocimiento relativo de la situación por los miembros, del lenguaje, de las situaciones expresivas, de la distinción entre una orden y un pedido, etc. (Schvarstein, L. 1997, p.45).

Hay que resaltar que vivimos en organizaciones, ejercemos nuestras relaciones interpersonales, nuestras prácticas sociales, religiosas, y en últimas expresamos nuestra mentalidad y cultura en las organizaciones. La asistencia y participación en una organización provee una interacción social regular, un lugar para convivir y una razón para vivir. Lo que construye una organización es la comunicación, y lo que construye al grupo es la interacción. Schvarstein (1997, 47) se refiere a la participación de los individuos en los grupos y en las organizaciones como una función de desempeño de roles, definidos como pautas de conducta estables constituidas en el marco de reglas estables que determinan la naturaleza de la interacción. Agrega que el concepto de rol organizacional transforma al actor en personaje distinguiendo entre la imagen que un individuo tiene de sí mismo (personaje) y su soporte material, físico, biológico (actor), distinguiendo también su función y su estatus.

En el contexto organizacional se identifican diversas maneras de gestionar el talento humano, donde los dirigentes asumen determinadas actitudes, comportamientos, personalidad y posiciones que caracterizan la gestión del talento, de acuerdo a las representaciones colectivas e individuales, la cultura, mentalidad y pensamiento con la cual se identifica, las que dan identidad a la gestión organizacional, como los modos de ser, estilos de dirección y liderazgo de los dirigentes.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente que cambia en el momento en que traspasa las puertas de la institución.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La Universidad Peruana Los Andes específicamente la Facultad de Ingeniería está conformada por directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes de diferentes regiones del país. La convivencia entre las distintas culturas y costumbres, lejos de entablar diferencias y conflictos, abre y desarrolla el camino hacia una nueva cultura organizacional. Una organización está conformada por personas y estas personas traen consigo un bagaje de historias, costumbres, culturas. La cultura es justamente lo que hace única a una organización, el lograr que todos se puedan sentir parte de esas tradiciones, sentimientos, creencias, valores, actitudes y no se la puede encontrar escrita en manuales, normas o decretos, son comportamientos informales compartidos por todos, que van surgiendo a partir de quienes la integran mancomunadamente varias horas al día y hacen que el realizarlos sea entendido y aceptado por el resto.

Es tan importante que influye directamente sobre la actividad de la organización. No existe una única cultura, incluso dentro de las organizaciones podemos encontrarnos con varias de ellas, la predominante es la que normalmente es conocida como Cultura Dominante, y que está compuesta por los valores que comparten y aceptan la mayoría de las personas que la componen. Pero no es la única que existe, solemos encontrar además lo que se denomina Subcultura, que no son otra cosa que culturas que comparten algunos de esos integrantes, generalmente por los trabajos que éstos realizan o por las zonas geográficas de donde son o donde han crecido. Desde la década del 80 la importancia de la cultura y/o

clima organizacional ha ido en ascenso, se fue convirtiendo en algo esencial para la convivencia.

El trabajo cultural, integrador y comunicacional que desarrolla esta escuela profesional se realiza de manera cuantitativa y cualitativamente, cuyo objetivo, como la de cualquier casa de estudios es, además de educar, tomar la decisión de sumar una tarea extra: lograr una cultura, una identidad propia conformada por todos los estratos que conviven en la universidad, desde sus directivos, docentes, personal y estudiantes que provienen de toda la región.

Un desafío más complejo, para todos los docentes, es que la mayoría de esa cultura está integrada por adolescentes (recién egresados de la educación media) y personas que estudian segunda carrera universitaria, que necesitan además sentirse cobijados y acompañados en algunos casos provienes de ciudades alejadas lejos de sus seres queridos y viviendo solos. No basta simplemente con el buen nivel académico. El desarrollo de las relaciones públicas, vinculando a culturas diferentes, compuestas por personas a las que considera primero individuos y luego a estudiantes, logrando que compartan un sentimiento de pertenencia con el lugar, ofreciendo actividades académicas y sociales para el logro de camaradería y permanencia en grupos informales, es la receta del éxito. Quizás éste sea el presente para convencernos que más allá de todo, siempre recordemos nuestra esencia y que las relaciones humanas para nuestra especie son imprescindibles. Por ese motivo, se ha formulado esta investigación.

Ahora bien debemos tener en cuenta también que según la cultura organizacional que se forma en el continuo interaccionar de los actores de la organización universitaria se produce también la percepción que tienen los actores que en este caso son los docentes quienes van a emitir una opinión respecto a la situación de cómo se sienten y que piensan de la organización universitaria y cómo ellos comparten el nuevo clima a raíz de la cultura que han conformado para desempeñarse dentro de la universidad.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes, es una unidad académica, que imparte una formación científica, humanista y en valores, que prepara a los estudiantes para su desenvolvimiento consciente y responsable en la vida social y los promueve para poder enfrentar el ámbito laboral; incentiva la investigación, desarrollando sus habilidades sociales y culturales, sensibilizando su creación artística, forjando conciencia de responsabilidad social y ética, propiciando la búsqueda del saber y fortaleciendo su vocación.

Cuenta con cuatro escuelas académico profesionales: La Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas y Computación, La Escuela Académico Profesional de Ingeniería Civil, La Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, La Escuela Académico Profesional de Arquitectura los cuales priorizan la formación humanista de los estudiantes, a fin de que desarrollen su inteligencia, fortalezcan su voluntad, su afectividad, su capacidad emocional y su sensibilidad por los valores; con autonomía moral y actitudes de liderazgo y pro actividad. Cada escuela académico profesional es una especialidad orientada a formar profesionales, investigar y realizar proyección social, cuya labor se basa en diferentes ramas ingenieriles. Para ello utilizan enfoques distintos y se apoya principalmente en la utilización de tecnologías de ingenieriles y otras. En la presente investigación, se propuso abordar la problemática relacionada a los aspectos culturales que viven los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes. En relación a la cultura organizacional, sus manifestaciones de ésta y las necesidades que se genera a partir de que algunas de estas manifestaciones no están bien arraigadas, producto de ello, se puede percibir que influye en el logro de las principales actividades primarias de la organización académica como son: Formación profesional, investigación y proyección social. A la fecha pese a los esfuerzos realizados en éstas actividades académicas primarias antes mencionadas no se observan logros significativos (en especial en el aspecto de investigación y proyección social) y algunos de los aspectos fundamentales. Se evidenció en el desarrollo de las dichas actividades (investigación, proyección social) que existe: falta de liderazgo, falta de comunicación, percepción negativa y

superficial de la organización por parte de los stakeholders (interesados), falta de compromiso institucional, deslealtad, clima organizacional “nada agradable” y muchos más; todos ellos no son más que las manifestaciones de la cultura organizacional que actualmente la unidad académica posee, por ello, se hace necesario el estudio científico de la cultura organizacional y formular pautas, programas y actividades para el fortalecimiento de los aspectos débiles (si hubiera) y el nacimiento de otros rasgos culturales con el afán de afianzar estas actividades básicas primarias (formación profesional, investigación y proyección social) en el sistema pertinente mencionado (Facultad de Ingeniería) se desconoce así el tipo de cultura existente en la Facultad de Ingeniería.

En el aspecto administrativo cada involucrado (trabajador administrativo, docente, jefe de oficina, etc.) que pertenece al interno de dicho sistema pertinente mencionan “diferentes” necesidades de comunicación, de actividades sociales, esparcimiento, etc., producto de ello existen diferentes perspectivas sobre la organización, todos ellos difieren y “opinan” de la unidad académica y generan rasgos culturales existente producto de los diferentes “puntos de vista” de los involucrados en la situación problemática. Por ello, las autoridades se encuentran en la “incertidumbre” de qué tipo de cultura organizacional existe, si esta es fuertemente arraigada o débil y si fuera el caso éste (débil) implementar programas que fortalezca dicha cultura en sus aspectos positivos.

Por lo tanto, se pone en el marco del contexto de la realidad educativa de la Facultad de Ingeniería, para dar solución a dichas manifestaciones culturales “negativas” y fortalecer, afianzar aquellas que si ayudan al logro de las actividades básicas primarias y los objetivos institucionales en aras del desarrollo organizacional de la unidad académica y la existencia de información relacionado a la cultura organizacional desde el nivel básico de usuarios (grupos de interés, padres de familia, y estudiantes) hasta el nivel de toma de decisiones (direcciones E.A.P.s y autoridades: Miembros de Consejo de Facultad, Decano y Jefe de Departamento Académico).

Otro de los aspectos es que en la actualidad los miembros de la comunidad académica (docentes, estudiantes y personal administrativo) de las escuelas profesionales de Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas y Computación y Arquitectura, de la Facultad de Ingeniería -

Universidad Peruana Los Andes, muestran preocupación en relación al proceso de acreditación y logro de algunos estándares que propone el modelo de calidad universitaria (Ex Modelo del SINEACE - CONEAU), el cual se ha tomado como marco de referencia para llevar a cabo el proceso de autoevaluación con fines de acreditación en nuestra unidad académica de la Facultad de Ingeniería. En la revisión detallada de los estándares de acreditación que manifiesta dicho modelo podemos apreciar que uno de ellos hace referencia al tema de cultura organizacional que a la letra dice: *“La unidad académica tiene un programa implementado que contribuye a internalizar la cultura organizacional en los estudiantes, docentes y administrativos de la carrera profesional”*¹

Producto de ello, los miembros de las diferentes comisiones internas de acreditación de las escuelas profesionales y directivos de la Facultad de Ingeniería han visto por conveniente realizar un programa de internalización de la cultura organizacional de nuestras unidades académicas; pero, a sabiendas de que a la fecha no se ha identificado el tipo de cultura ni mucho menos de “clarificar” bajo que marco teórico se pretende realizar dicha clasificación, nace la necesidad la identificación y finalmente el fortalecimiento de dicha cultura bajo un programa de internalización, el cual es tema de la presente investigación.

Así mismo, en el proceso previo a la formulación del problema y revisiones bibliográficas con anterioridad se ha evidenciado la importancia que tiene la cultura organizacional, producto de ello, se observa un cierto grado de desconocimiento sobre la importancia y pertinencia de dicho concepto en relación a: La formación profesional del estudiante, docente, administrativos y demás grupos de interés en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes.

c) PROBLEMA GENERAL

Surgiendo de la realidad antes descrita, en la presente investigación, se ha planteado la siguiente pregunta: ¿Los estilos de dirección influyen en la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes-Huancayo 2015?

¹Estándares para la acreditación de las Escuelas Académicos Profesionales de Ingeniería publicada en el Diario Oficial El Peruano, en diciembre del 2010, por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de La Educación Superior Universitaria (CONEAU).

d) PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuáles son los estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015?
- ¿Cómo es la cultura organizacional de la en las dimensiones: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito existente en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015?
- ¿Cómo se relacionan la cultura organizacional de la en las dimensiones: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito; y los estilos de dirección existente en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**d) OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia entre estilos de dirección y cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

e) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.
- Caracterizar la cultura organizacional en las dimensiones: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito existente en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá a la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes tomar decisiones políticas y estratégicas de desarrollo para fomentar una cultura organizacional y estilos de dirección, ya que constituye un elemento integrador del ejercicio laboral competitivo, que favorece el logro de los objetivos de la unidad académica como institución líder.

a. JUSTIFICACIÓN.

JUSTIFICACION TEORICA

La investigación a efectuar es de suma trascendencia porque permitirá analizar, comprender y explicar con mejor precisión la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes, es indispensable para comprender la verdadera naturaleza, y la esencia de la organización, y por la participación del rol y de las funciones de las autoridades en una organización moderna, caracterizada más que todo por sus aspectos vivenciales que sirven de apoyo institucional. Esta investigación se basa en la Teoría General de Administración, y los avances que recientemente se han dado y que son sumamente importantes para la modernización, no opacan, sin embargo, los logros obtenidos en el pasado para la construcción de tal teoría. El análisis del problema ¿Los estilos de dirección se relacionan con la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes-Huancayo 2015?, pone de relieve desde el punto de vista teórico relacionar los estilos de dirección y el comportamiento organizacional en la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes, es decir, estas dos variables serán las que diferenciarán de las demás Facultades de la Universidad Peruana Los Andes y de otras universidades del país, puesto que se lograrán identificar la cultura y el liderazgo (los estilos de dirección) en nuestros trabajadores y miembros de la organización de manera integral científica y técnica las que marcarán diferencia y ubicación en los centros de trabajo; de igual forma tendrán una actitud para generar sus propios centros de trabajo.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Desde la opción metodológica, el presente proyecto pretende establecer una directriz metodológica en el diagnóstico de la cultura organizacional en las escuelas profesionales de ésta Facultad y reafirmar la importancia de la cultura organizacional hacia las que se orienta el proceso de formación profesional de las Escuelas Académicos Profesionales de la Facultad de Ingeniería. Para ello, se abordará el objeto de estudio desde tres dimensiones de análisis, síntesis y evaluación de cada una de las variables tal como aparece configurada a nivel institucional y las percepciones y apreciaciones de los: Docentes administrativos, autoridades que se reconocen y que posibilitan desarrollar la cultura organizacional y los estilos de dirección, su nivel de correspondencia el cual es desconocido. La gerencia moderna, tiene que afrontar, con criterio la adecuación de esta realidad, y por tal motivo, deberá desarrollar su rol profesional para lograr que la institución alcance el nivel de desarrollo que toda la comunidad universitaria aspira. Esta inquietud será abordada desde un enfoque sistémico interpretativo, perspectivista e interdisciplinario el cual buscará recoger las diversas percepciones e interpretaciones de la situación problemática de los implicados, que luego de ser estudiados y debatidos se contrastará con la realidad, con datos objetivos y reales de dicha situación y finalmente proponer los cambios sistémicamente deseables y culturalmente aceptables. Todo este proceso se realizará con la ayuda de indicadores, instrumentos de captura de información debidamente validados y será parte de la metodología de investigación el cual nos conducirá a proponer estrategias de cambio que mejorarán la situación problemática.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Finalmente, el presente trabajo de investigación tiene justificación plena puesto que es de necesidad para el cumplimiento del estándar N° 09, del modelo de la CONEAU: “Los Estándares para la Acreditación de las Carreras Profesionales de Ingeniería propuesto por el Consejo de Evaluación, Certificación y Acreditación de Educación Superior

(CONEAU) – 2010” Factor planificación, organización, dirección y control de la dimensión Gestión de la Carrera. Por ello, es menester del investigador que pertenece a la Facultad de Ingeniería el cual el investigador es parte y pretende realizar la presente investigación, y proponer un abordaje de evaluación de dichas variables que posee la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes y dar así solución a las necesidades de cumplimiento del estándar mencionado mediante un marco metodológico integral. Así mismo, se debe cumplir con las consideraciones técnicas que los indicadores del modelo de la CONEAU exigen. Por ello, es necesario formular realizar dicha evaluación con la ayuda de una directriz metodológica (metodología) como herramienta de evaluación y diagnóstico para el cumplimiento de dichos estándares y en pos de una futura acreditación de nuestras escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes.

b. IMPORTANCIA.

La investigación que se propone realizar es de importancia por lo siguiente:

- La evaluación de la cultura organizacional puede proporcionar la ayuda necesaria para el logro de los objetivos institucionales (misión, visión de la Facultad de Ingeniería) de lograr proponer una enseñanza de calidad, los estudiantes logren aprendizajes significativos, lograr la acreditación cumpliendo ciertos estándares de calidad, etc. La investigación culminará con la obtención de una directriz metodológica de evaluación de la cultura organizacional.
- El trabajo de investigación que se propone es de vital importancia, porque como resultado de la misma se podrá determinar la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería (y por ende de sus escuelas profesional) el cual al mismo tiempo nos ayudará a comprender ¿cómo somos dirigidos?, los cuales dichos estilos son pertinentes o no, influyen o no en la cultura organizacional de los involucrados en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana los Andes.

- Cabe puntualizar que las organizaciones mundiales, han redoblado sus esfuerzos por diseñar planes de desarrollo estratégicamente enmarcados en ciertas culturas, sobretodo en América Latina, avizoran nuevas necesidades de innovación en los desempeños humanos que beneficien las cualidades y calidades humanas en los sistemas de educación y por ende en su formación profesional.
- El estudio de la cultura organizacional y los estilos de dirección a un problema de la naturaleza de diagnóstico, como parte del proceso de autoevaluación para el logro de acreditación en educación superior, nos conducirá a conocer y comprender la cultura organizacional, estilos de dirección en cuanto a la forma de abordar, el uso de la problemática de dichas variables.
- La mejora de la situación problemática permitirá a los implicados comprometerse con aportar sus mejores esfuerzos, ya que el estudio de estas variables permitirá formular un programa de internalización de la cultura organizacional para su futura evaluación y conducirá a la participación de todos en el proceso de determinación de cómo mejorar los estilos de dirección.
- A diferencia de los problemas que derivarán como la permanencia de una Facultad acreditada pues ayudará a generar herramientas de diagnóstico y aprendizaje, su objeto será alcanzar propósitos definidos y la permanencia de éstos fines.
- Por ello, se propondrá una metodología derivada tentativamente: Ese será el patrón a seguir. También proporcionará una fuente de estudios a partir de la cual se podrían aprender lecciones. El trabajo a describirse será usado en un flujo de estudios posteriores, así como, algunos trabajos llevados a cabo por los docentes especialistas en el área educativa. La duración limitada de los proyectos y el ciclo de un año del curso también proporcionarán medios veloces para verificar los cambios metodológicos.
- El presente trabajo será un intento por enfrentar problemas relacionados a los estilos de dirección que están aparentemente mal definidos en cuanto a su abordaje. Mediante esta investigación, para explorar las dificultades encontradas y para proponer y verificar métodos en los cuales los conceptos de sistemas podrían

ser usados. Los problemas son diversos en contenido, pero para los propósitos más amplios de la investigación, se les tratará como un solo grupo. Las lecciones de los que primero se enfrentarán, modificarán los enfoques empleados hasta el momento; pero sin importar cuales fuesen los acontecimientos en cualquier estudio individual o grupal, esto no desviará la investigación de sus objetivos iniciales (el de lograr la evaluación de la cultura organizacional), ya que cada estudio individual solamente representa un ejemplo más de “un problema de sistema de actividad humana” a enfrentarse usando conceptos diferentes.

1.5. VIABILIDAD

a) VIABILIDAD TÉCNICA

Los recursos tecnológicos que han de usarse son netamente conceptuales y de investigación básica descriptiva por lo cual la presente investigación es factible desde el punto de vista técnico. Así mismo, se puso dentro del proyecto de investigación los recursos tanto, tecnológicos, humanos a usarse. Cabe mencionar que el riesgo de desarrollo es mínimo por cuanto se trata de una investigación netamente descriptiva básica.

a) VIABILIDAD ECONÓMICA

De acuerdo con el objetivo mencionado en la presente investigación llevará a proponer alternativas que permitan desarrollar y proponer instrumentos de gestión educativa y de diseño de la cultura organizacional en la Facultad ya que ello representa uno de los factores fundamentales de identidad de nuestra unidad académica, conllevando a la Facultad de Ingeniería a un futuro en la satisfacción y el cumplimiento de los estándares de acreditación, como factor estratégico de gestión organizacional en los involucrados de la Facultad de Ingeniería (estudiantes, docentes, personal administrativo y autoridades) oportunamente, generando y ubicándolo como la unidad académica líder en la Universidad Peruana Los Andes.

La estimación de costos y beneficios para determinar la posible rentabilidad del proyecto, así como la formulación de costos de desarrollo y beneficios de la formulación se ha de presentar en la formulación de los perfiles técnicos (de mejoras o internalización de la cultura organizacional, por ejemplo), pero que la presente investigación servirá como base para dichas formulaciones. La valoración económica de los recursos utilizados y de los potenciales beneficios que se deriven de la aplicación del estudio propuesto ha de ser tomados en cuenta por las autoridades quienes evaluarán la presente investigación en aras de mejorar nuestra unidad académica en las áreas de gestión.

b) VIABILIDAD SOCIAL

Uno de los aspectos en que se centra las investigaciones de éste tipo, es su naturaleza de tomar en cuenta el contexto social, cultural y la influencia que posee sobre los sistemas estudiados, es decir la complementariedad que posee y el rol que cumple tanto el investigador y el agente a investigar pues se considera a ambos como partes inherentes e indisolubles para abordar las situaciones problemáticas. Estimar los beneficios que aportaría el proyecto al entorno social que comprende tanto los sistemas de actividad humana dentro de la Facultad de Ingeniería como en el entorno (a sociedad en general) es sustancial.

1.6. LIMITACIONES

Entre las limitaciones encontradas fueron principalmente el acceso y la falta de información acerca de datos e información relevante a los datos académicos de los directivos, acceso a documentos de gestión académica, así mismo, por la naturaleza de la investigación, no se tiene antecedentes históricos de metodología que se usó para el diseño metodológico, así mismo, no se sabe cuáles son los estilos de dirección y el tipo de cultura organizacional existente de la Facultad de Ingeniería. Se evidenció que existe mucho descuido de parte del personal administrativo en rendir información pues se argumenta que carecen de tiempo para

brindar la información relevante, así como información necesaria para nuestro estudio pero que fueron superados con la búsqueda de información extraordinaria en el trabajo de campo, razón por la que se necesita un tiempo prudencial para la presentación de la presente.

De lo expuesto, se ha identificado una serie de limitaciones en el campo de la presente investigación, uno de los cuales es el factor tiempo, relacionado a las actividades académicas y de acopio de información, puesto que los estudiantes han de concluir sus labores académicas en las siguientes semanas y por ello como fuente primaria de información será un tanto dificultoso dicho acopio (docentes contratados ya no estarán trabajando). Como en la Facultad de Ingeniería los profesionales que imparten las enseñanzas son de corte ingenieril y con pocos estudios en pedagogía, administración, existen algunas limitaciones de tipo conceptual en relación al tema que se tratará. Por ello, es importante remarcar nuevamente la importancia de la presente investigación; así mismo, como Bela Banathy ² establece en relación con las instituciones de los sistemas educativos "la mayoría de los programas se ocupan sólo uno o dos de los dominios de los sistemas educativos, y estos dominios de contenido generalmente están restringidos por las limitaciones conceptuales, históricas y físicas, así como el aislamiento entre sí".

² Bela H Banathy. Sistemas de cambio en la educación: Una perspectiva basada en la teoría de sistemas. En Sistemas Educativos: Perspectivas, programas y métodos. Publicaciones Intersystems, la Serie Investigación de Sistemas, SGSR de 1983.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

El presente trabajo de investigación tiene como antecedentes los trabajos realizados por distintos docentes investigadores, lo cuales fueron obtenidos a través de la consulta bibliográfica virtual, entre estas investigaciones nombramos los siguientes:

A NIVEL INTERNACIONAL

HERNÁNDEZ JAIME, Josefina. En su tesis “**Un diagnóstico de cultura organizacional en una institución educativa: El caso de la SEPI-UPIICSA**”, México. 2007³. Cuyo objetivo de este trabajo fue: Elaborar un diagnóstico de la Cultura Organizacional de la SEPI de la UPIICSA, para identificar puntos fuertes y puntos débiles y así proponer algunas alternativas de mejora, que permitan el futuro desarrollo de la Sección. Cabe resaltar que los teóricos consultados coinciden en que la cultura está compuesta por tres niveles (externo, intermedio y núcleo), y cada uno de estos abarca aspectos específicos a los que hemos denominado variables o dimensiones. El diagnóstico de la cultura organizacional de la SEPI se hizo a través del análisis de los niveles antes mencionados, así como de cada una de sus respectivas variables o dimensiones. Con el análisis de esta información fue posible realizar algunas conclusiones, y finalmente con base en estas se propusieron posibles alternativas de solución, que

³ Acceso: <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/164>.

ayudarán a fortalecer la cultura organizacional de la SEPI. En cuanto a los principales resultados obtenidos mediante la investigación de campo se encuentran: Hay un buen ambiente de trabajo, aun cuando La Sección está dividida en principalmente dos grupos; no se tiene la cultura del trabajo en equipo; predominan los intereses individuales sobre los colectivos e institucionales, se tiene conocimiento de los problemas de la SEPI pero, no se han tomado acciones de mejora; la Sección no tiene objetivos claramente definidos, cada quien trabaja en función de sus objetivos individuales; se trabaja al día, porque no se ha planeado el rumbo que habrá de seguir la Sección en el mediano y largo plazo y, no hay ambiente académico colectivo. Argumenta que la SEPI tiene una cultura organizacional débil o fragmentada. Los aportes principales de este trabajo se centran en la necesidad de: Realizar planeación a mediano y a largo plazos. Desarrollar un ambiente académico colectivo. Asignar a una persona la actividad de resguardar y controlar el material que contenga la producción intelectual de los profesores de la Sección. Crear un departamento de vinculación con el Sector Productivo. Solicitar o en su caso diseñar un curso cuyo contenido sea la filosofía fundamental del IPN y en especial de la SEPI. Tomar acciones para eliminar la resistencia al cambio. Promover el intercambio de docentes con una Universidad extranjera. Cursos de computación para algunos docentes. Empezar con la implementación y práctica de algunos valores que en la actualidad no existen en la SEPI.

SÁNCHEZ GÓMEZ, Mirna. En su tesis **“Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato”**, México. 2010.⁴ La investigación tuvo como objetivo caracterizar la Cultura Organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) del estado de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad. La metodología utilizada, se apoya en un paradigma mixto que integra los enfoques cuantitativos, -mediante la aplicación al personal de un instrumento que ha demostrado su validez y confiabilidad-, y de una aproximación metafórica, en la cual se investigan patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones,

⁴ Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de Contaduría y Administración Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato Tesis Doctoral en Administración Santiago de Querétaro, Febrero 2010.

para descubrir patrones culturales. Los resultados muestran, que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, es que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza. Por lo anterior, es importante que los directivos de las IES comprendan al fenómeno de gestión, como un proceso donde se movilizan recursos, - incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales-, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto institucional, para asegurar que se cumplan las funciones sustantivas con índices de calidad comparables con los indicadores educativos de gestión internacional.

OLLARVES LEVISON, Yolibet. “Cultura organizacional y propiedades motivantes el puesto de trabajo en una institución de educación superior”. Venezuela. 2006⁵. El propósito de la presente investigación fue establecer si existía asociación entre la tipología cultural de la organización y las propiedades motivantes del puesto en docentes universitarios pertenecientes al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), Sede Los Dos Caminos; instituto de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). La muestra seleccionada estuvo constituida por (40) cuarenta docentes ordinarios que ejercen funciones de gestión en la sede. El análisis de los datos se orientó, por un lado, a determinar la tipología cultural según la teoría de Roger Harrison; y, por otro lado, determinar el perfil motivacional de los docentes universitarios, sujetos objeto de estudio, a partir de la Escala de Propiedades Motivantes

⁵ Ollarves Levison, Yolibet Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación Superior. Investigación y Postgrado, vol. 21, núm. 1, 2006, pp. 125-151 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. <http://www.redalyc.org/pdf/658/65821106.pdf>

del Puesto, de Hackman y Oldham; posteriormente, se determina la relación entre ambas variables de estudio. Se utilizó el análisis estadístico descriptivo, así como el inferencial, en el que se estimó un nivel de significación del 95% y 5% de error en la distribución muestral para efectos de generalización. Los resultados demuestran que los docentes tienen un perfil de motivación medio, en el que se destacan los factores de identidad de la tarea y variedad, como componentes motivadores para su desempeño laboral, que permiten el uso de sus talentos individuales y la obtención de resultados visibles. La relación entre la Cultura Organizacional del IMPM, y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo es significativa. Asimismo, el análisis de estas variables psicosociales facilitó su conocimiento y comprensión, lo que pudiera servir de insumos estratégicos para la planificación de recursos humanos en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM). De los resultados de esta investigación se desprende que para atender las exigencias de un entorno cambiante, la gerencia de recursos humanos de cualquier organización, entre ellas, las universidades, debe considerar la cultura como uno de los elementos esenciales no sólo de su proceso de planificación estratégica, sino también como elemento determinante del comportamiento organizacional, así como de los factores del puesto de trabajo que posibiliten dinamizar ese comportamiento, entre éstos, las propiedades motivantes del puesto. En el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) se encontró que coexisten las tipologías culturales según la teoría de Harrison, predominando una tipología cultural orientada a la tarea, es decir, que se manifestó como la más definida tendiéndose a percibir a las otras tipologías como subculturas, lo cual permitió tener una visión diagnóstica, en la que se señala que la cantidad y calidad del trabajo realizado por los docentes universitarios tiende a depender de su grado de conocimientos o de competencias adquiridas o por desarrollar y en la cual se satisface la necesidad de logro de sus miembros. Por lo tanto, existe preocupación por atender requerimientos de formación de sus miembros en función a las actividades a realizar, mas no en términos de individualidades. Asimismo, cabe destacar que culturalmente se favorece el establecimiento de metas, asignación flexible de recursos, lo cual promueve la solución de problemas y una rápida adaptación a los cambios, aunque de acuerdo con

la tipología de Harrison es difícil de dirigir. No obstante, esta información habría que cotejarla con indicadores de gestión, aunque representa un insumo valioso para efectos de futuros planes de desarrollo de carrera o bien para el establecimiento de estrategias conducentes a fomentar la calidad del sistema de educación superior, a través de una cultura evaluativa.

SALAZAR GUERRA Jesica. “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala”. Guatemala. 2013⁶. El objetivo de la presente investigación es establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en la Ciudad de Guatemala, constituyéndolos un total de 46 personas, tanto de género masculino como femenino, comprendido en un rango de edad desde los 20 hasta los 50 años de edad, a quienes se les aplicaron dos instrumentos. El primer instrumento que mide la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el segundo que mide la satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). El estudio es de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Dichos cuestionarios pretenden identificar la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Roosevelt. Los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada está satisfecho con su trabajo y con el ambiente laboral.

Marcano, Bejarano y Lara. “Cultura Organizacional del Personal Docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre”. Venezuela. 2010. El análisis realizado, según la información recolectada reflejó que existe una serie de factores que se distinguen en el medio ambiente laboral entre los que se encuentran el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otros, que determinan la productividad de la Institución, ya que pueden ser utilizados por la gerencia como herramientas estratégicas para

⁶ Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Guatemala de la Asunción, diciembre de 2013. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Salazar-Jesica.pdf>

solventar puntos débiles en la institución. Durante el desarrollo de la investigación, se observó que por la falta de una comunicación efectiva los valores organizacionales no se transmiten al personal, los valores existen, pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad.

CHAMORRO MIRANDA Diana Judith; en su investigación “**Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a**”. **Madrid España 2005.** Argumenta que En las escuelas consideradas eficaces que tienen como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos/as, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan por ser no sólo gestores o administradores, sino que ejercen un estilo centrado en la calidad de la enseñanza. Asimismo, los estudios destacan seis aspectos fundamentales en relación con el liderazgo del director: 1) claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado; 2.) la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar; 3) el apoyo al profesorado en el ámbito curricular; 4.) la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; 5.) el conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional; y 6.) la supervisión y evaluación del rendimiento del centro.

Estos resultados motivan una serie de investigaciones que permiten identificar diversidad de estilos de liderazgo, entre ellos el estilo transformacional que es considerado como el más adecuado para los contextos educativos. Este estilo contribuye a crear una nueva cultura escolar mediante la clarificación de la visión de la escuela, la comunicación pública de la visión y misión de la escuela, el empleo de símbolos y rituales para expresar el valor de la cultura, y compartir el poder y la responsabilidad con los demás. Además, el liderazgo transformacional posibilita los procesos de participación y colaboración que implican al profesorado en la consecución de las metas de la escuela, motivándolos a hacer más de lo que se espera de ellos. Los efectos de este liderazgo se logran por la utilización del carisma, por el poder de la inspiración, por la consideración individual, y por la estimulación intelectual. Asimismo, el estudio persigue estos otros objetivos: Realizar el diseño y estudio técnico

de sendos cuestionarios a partir de estudios previamente realizados, del análisis y reflexión personal, que permitan identificar las variables que inciden en la definición de un estilo de liderazgo institucional de los Directores de secundaria en los centros educativos públicos de los Departamentos del Atlántico y Magdalena –Colombia. Definir teóricamente las variables que caracterizan a los docentes y a los directores. Establecer las características del Director/a que determinan su estilo de liderazgo. Identificar los elementos del contexto situacional que inciden en la definición del estilo de liderazgo del director. Realizar una caracterización de los profesores en cuanto a su pensamiento crítico y participación. Validar los instrumentos de medida y su consistencia con la teoría fundamentada mediante el Análisis Factorial Exploratorio. En cuanto a los resultados nos dan información confiable que puede ser utilizada para diseñar programas de formación tanto para los docentes como para los directores, en los contextos en los que se llevó a cabo la investigación, ya que la relación de liderazgo es de influencia recíproca. A este respecto, los estudios realizados han demostrado que el liderazgo tiene efectos en el profesorado, y con esta investigación hemos probado empíricamente que en los contextos del Atlántico y Magdalena el Compromiso Activo de los docentes afecta de manera directa el estilo de liderazgo, entonces si podemos afirmar que la relación de liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que los directores/as líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la escuela con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

A NIVEL NACIONAL

VARGAS IRURE, René Jesús. En su trabajo de investigación “**Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno**”. Perú 2009⁷. Dicho trabajo se realizó en seis facultades del área académica de Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano. Se trabajó con una muestra probabilística de docentes nombrados y contratados, con el propósito de conocer la estructura cultural subyacente que motiva e

⁷ René Jesús Vargas Irure, Lic. en Ciencias de la Comunicación, Magister en Investigación en Comunicación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Doctorando en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano, y docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Nacional del Altiplano.

impulsa el comportamiento de los docentes. El estudio fue cuantitativo, vincula directamente a las variables cultura y desarrollo, las cuales han recibido un tratamiento estadístico univariado, bivariado y multivariado. El acopio de información se realizó a través de un cuestionario de 49 proposiciones, con las que se construyeron ocho variables “índice” ad hoc, orientadas a cumplir con los objetivos propuestos y validar las hipótesis planteadas. Los principales resultados fueron que las variables “Cultura” y “desarrollo universitario” se hallan moderadamente asociadas y que el conocimiento de la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuir al desarrollo universitario, expresada por valores positivos con relación a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; y antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo, y ambigüedad en la práctica del compañerismo y la disciplina. La hipótesis general que vincula a las variables “Cultura” y “desarrollo universitario” ha sido validada con el test Chi cuadrado, llegándose a la conclusión de que se hallan moderadamente asociadas, y que el conocimiento de los valores que implica la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuir al desarrollo universitario. La cultura organizacional de la UNA- Puno se caracteriza por expresar valores positivos en torno a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; pero también exhibe la presencia de antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo, y ambigüedad en la práctica del compañerismo y la disciplina. Considerando que la Investigación se ha realizado a nivel de las facultades del Área de Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano, esta sólo es válida para ellas, y de manera referencial para toda la universidad. Teniendo en cuenta que los indicadores de las variables en juego han sido tratados tangencial y experimentalmente, sus resultados también presentan estas características. Son válidas en la medida en que se refieren a lo buscado, pero no se les puede tratar como algo definitivo.

VÁSQUEZ SOSA Sheila Melissa, su investigación “Nivel de Motivación y su relación con la Satisfacción Laboral del Profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Lima”. Perú. 2007. Los resultados fueron: 25 (48%) de las enfermeras(os) presentan motivación media. Asimismo al valorar las dimensiones de la motivación se

obtuvo que más de 50% de los profesionales presentan motivación media ; destacándose las dimensiones identidad y autonomía por mostrar niveles significativos de motivación media con tendencia a alta, en cuanto a las dimensiones que presentan nivel bajo son retroalimentación, importancia y variedad de la tarea .Acercas de la satisfacción laboral el 53.8% de las enfermeras(os) tienen nivel medio, los factores determinantes de la satisfacción laboral se encontró que más del 40% de dichos profesionales presentan nivel medio, destacando los factores Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Beneficios laborales y remunerativos por mostrar niveles significativos de satisfacción media, las dimensiones Relaciones interpersonales, Desarrollo personal y Políticas administrativas presentan tendencia al nivel alto y el factor Condiciones físicas y/o confort presenta niveles de satisfacción que oscilan entre alta y baja.

GODOY PEREYRA, Yrma Rosa. “La Cultura Organizacional y la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica”. Perú. 2012⁸. El objetivo de esta Investigación fue verificar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica. Los resultados obtenidos al efectuar la prueba de Hipótesis de acuerdo con la tabulación de datos, nos da un valor $X^2 = 1731,013$, que es mayor al valor crítico 68,66, producto de un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, considerando el grado de libertad respectivo. Lo cual ratifica la hipótesis general propuesta, tomando en cuenta los indicadores propuestos. Por tanto, la conclusión principal es que La Cultura Organizacional se relaciona directamente en la Calidad de Vida Laboral de los Servidores Administrativos de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica.

LEGUA A., Víctor. “La Cultura Organizacional en el desarrollo del Clima Institucional de la Facultad de Ciencias dela Educación y Humanidades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica – 2006”. Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación. conclusión más importante, se indica que el valor chi-cuadrado es igual a 93.973, con

⁸ <https://es.scribd.com/doc/168618518/Tesis-Para-Optar-El-Grado-de-Magister-en-Educacion-Yrma-Godoy-Pereyra-29-10-2012>

6 grados de libertad, superior al valor esperado de 16.81 y el valor de significancia es inferior a 0.01, por lo tanto, no hay razones suficientes para aceptar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que plantea que las variables están asociadas; en consecuencia, a la luz de los resultados se acepta la hipótesis planteada que afirma que: “De existir una cultura organizacional positiva, ésta se verá reflejada en el desarrollo del Clima Institucional de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica.

MARTÍNEZ GUTIÉRREZ, Jorge; en su investigación titulada, Clima Organizacional y satisfacción laboral en profesionales de enfermería del Hospital Regional Docente Clínica Quirúrgico Daniel Alcides Carrión Huancayo, Junín, 2012. Se concluyó que existe relación altamente significativa entre clima organizacional y la satisfacción laboral. El clima organizacional es inadecuado para el 92.9 %, el 77.6% no se reconoce adecuadamente el buen trabajo, el 42% no se siente orgulloso de pertenecer a la institución. La satisfacción laboral es de insatisfacción en el 76.5%, el 38.8% no tiene oportunidades para su perfeccionamiento y el 91.8% están insatisfechos con los salarios que perciben. Los enfermeros encuentran que el clima organizacional y la satisfacción están altamente relacionados y se sienten insatisfechos con el salario.

2.2. BASES TEÓRICAS

PERSPECTIVAS DE LA CULTURA

El fundamento de la cultura organizacional reside en que las personas, a través de los grupos formales o informales desarrollan en las empresas un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que guían la vida institucional. La Cultura Organizacional ha sido estudiada desde diversas ópticas, las cuales se expresan a través de las siguientes perspectivas: Evolucionista, Difusionista, Funcionalista, Estructuralista, Marxista, Sicoanalista, Interpretativa, Cultura Corporativa y Cognoscitiva, (Rodríguez, 2004); a continuación se esbozan:

1. Evolucionista. Concibe la cultura organizacional como heredera de la idea de progreso emanada de la Ilustración, donde el sentido evolucionista conlleva la creencia de un progreso universal e ilimitado del hombre. De esta manera lo organizacional lleva implícita una mentalidad

de la idea de progreso en forma evolucionista, donde el cambio dentro y fuera de la organización es permanente y constante a través del tiempo y el espacio.

- 2. Difusionista.** Explica la multiplicidad cultural por medio de las relaciones de grupos humanos y por ello la CO particulariza cada una de las subculturas por medio de un conjunto de elementos comunes difundiendo los valores, principios y creencias que le permiten configurar una identidad a los miembros de la organización.
- 3. Funcionalista.** Malinowsky (1884-1942), citado por Muñoz (1990), desarrolló el estudio etnográfico, el cual considera la cultura como el resultado de las necesidades del hombre en las que priman las influencias que rodean al individuo, permitiendo satisfacerlas mediante roles y funciones de los miembros de la sociedad. La CO es el resultado de las funciones y necesidades internas y externas de la organización, producto de las influencias del entorno en la cual se desenvuelve el individuo.
- 4. Estructuralista.** Levi-Strauss (1981) incorpora criterios de la lingüística estructural, e indica que la sociedad descansa en estructuras inconscientes y lo que hace la antropología es develarlas. Para el estructuralismo, la CO es un sistema de comunicaciones lingüísticas y de signos, que permite relacionar grupos formales e informales que le dan visiones diferentes de la organización y que deben ser estudiados porque pueden en cualquier momento obstruir estrategias gerenciales.
- 5. Marxista.** Marx (1977), explicó las relaciones existentes entre los medios de producción y por ello concibe la cultura organizacional como correspondencia y compatibilidad de las fuerzas productivas, con las relaciones sociales y los modos de producción.
- 6. Psicoanalista.** Freud (1917) indica que los niños se sienten atraídos sexualmente por su progenitor del sexo opuesto (súper-yo), pero que con el tiempo acaba renunciando a esta atracción y por ello incorpora los modos de comportamiento de sus padres como guías inconscientes. Freud, indica también que la cultura es un producto de la domesticación, de la dimensión pulsional del hombre, donde su propósito es promover el tránsito de lo salvaje a lo humano. La cultura organizacional se define como un segundo hogar, donde se tiene la posibilidad de llevar a lo

social, desde el punto de vista concreto, lo que vive la persona en lo emocional.

- 7. Interpretativa.** Geertz (1973) ve la cultura como el sistema de significados y símbolos, expresados en las representaciones colectivas que moldean y caracterizan la experiencia humana a través de los líderes. De este modo se considera que una organización en virtud de su creación, de su historia, del contexto social y cultural, de su tecnología y de la influencia de sus pasados directivos, puede crear y mantener su propio sistema de símbolos y significados compartidos por los miembros de la organización. Así, se interpreta y da sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, como también racionalizar su compromiso con la organización, manifestadas en ideologías, mitos, valores, creencias y folclor.
- 8. Cognoscitiva o Etnográfica.** La cultura consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad (Allaire y Firsirotu, 1992). Es decir, se toma la cultura como objeto de conocimiento humano, el cual debe ser aprehendido todos los días, razón por la cual la cultura es producto del aprendizaje humano; es la manera que tiene la gente de estructurar sus experiencias concretas desde el punto de vista fenomenológico o conceptual. De esta forma, el concepto de cultura se relaciona mucho con lo que es el concepto de Cultura y Desarrollo Organizacional, por cuanto tiene en cuenta todos los fenómenos que ocurren dentro de la organización desde un enfoque social, como el cambio, el clima, el ambiente y todo lo que tiene que ver con el desarrollo del ser humano.
- 9. Cultura Corporativa.** Radcliffe-Brown (1952) indica que la cultura es un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él. La cultura aparece como una de las producciones de la organización que participa en su adaptación continua al medio. La cultura surge y es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción en grupo. Ouchi (1981), Peters y Waterman (1982), consideran que la cultura organizacional cumple funciones de integración y de motivación, que los dirigentes pueden modificar o imponer según su deseo para conducir la organización hacia el éxito.

10. Humanista Radical. Concibe la cultura como un conjunto complejo y multidisciplinario, heterogéneo y diferenciado que constituye la vida en común en los grupos sociales (Aktouf, 1990). Reconoce la importancia de las interacciones de la empresa con el entorno (nacional, regional o profesional), en la creación de una cultura, en la que las tradiciones sociales y religiosas de las sociedades impregnan las subculturas de la empresa; y por ello las empresas deben asegurarse de la compatibilidad de sus prácticas con la cultura nacional o regional haciéndose necesarios los procesos de negociación (Zapata, 2002).

Sobre el papel de la cultura en la organización, Lemaitre (1984), indica que la cultura es un factor de integración entre los empleados y los departamentos; porque la cultura es considerada como un medio de socialización de los miembros porque guía comportamientos. Se habla entonces de una colectividad consensuada orientada por los valores que dirige la acción de los miembros y aporta soluciones (Schein, 1985).

En la medida en que en una organización se permite la descentralización, la “gestión cultural” ofrece mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios. Comparada con otras modalidades de control, la cultura representa un mecanismo que da buenos resultados (Peters y Waterman, 1982).

En resumen, lejos del consenso y de la cultura compartida y homogénea descrita por el enfoque de la cultura corporativa, la cultura organizacional se define más por una constelación de grupos portadores de culturas diferentes y explicadas por su afiliación social y dinámica, creada al interior de la empresa. De las perspectivas estudiadas sobre cultura organizacional, se concluye que existe una heterogeneidad de perspectivas y que para su operacionalización se deben tener en cuenta las subculturas que la rodean (país, sector, empleados), el liderazgo, las prácticas de los directivos y la teleología de la entidad.

DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para entender la complejidad de la cultura organizacional, a continuación se esbozan algunas definiciones:

- Son formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que

sirven de manera objetiva y simbólica para reunirías en una colectividad particular y distintiva (Rocher, 1968).

- Es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa (Deal, Kennedy, 1982).
- Es una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas (Jelinek, Smircich, Hirsh, 1983: 331).
- Es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como mitos, ideologías y valores (Allaire, Firsirotu, 1984).
- Es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa (Lemaitre, 1984).
- Actúa como control social porque sirve de guía para el comportamiento de los empleados (Lemaitre, 1984).
- Es el conjunto de artefactos, creaciones, valores, ideología, creencias que tiene una empresa (Schein, 1985).
- Es el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos (Barney, 1986).
- Es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización (Desphande y Webster, 1989).
- Definen a través de creencias, las maneras de administrarse internamente y de competir externamente (Gordon, 1991).

Es necesario resaltar que en la mayoría de las definiciones sobre CO se enfatiza en la importancia de los valores corporativos, los cuales explican el comportamiento humano en la organización y se manifiestan a través de prácticas organizacionales como mitos, símbolos, rituales, héroes, tejido cultural. La complejidad de la cultura, hace que esta no sea monolítica, y por ello es posible encontrar en la organización subculturas contrarias a la dominante.

Los valores pueden ser explícitos a través de los discursos de los gerentes y su direccionamiento estratégico, o implícitos, los cuales pueden ser detectados en las conductas, afirmaciones y aseveraciones de los empleados, en los estilos de la gerencia, en las políticas empresariales, en las estrategias, en el ambiente.

COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para comprender e interpretar la cultura organizacional (Rodríguez, 2004), a continuación, se definirán algunos de sus componentes:

- **Mitos:** Están asociados con hechos o historias a manera de metáforas creadas a lo largo de la existencia de la empresa por los fundadores, con un significado simbólico, que se materializa por medio del rito.
- **Creencias y Tradiciones:** Son las maneras como los empleados resuelven cierto tipo de problemas. Contribuyen a crear ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflicto cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas.
- **Símbolos:** Son señales que han servido para explicar, en parte, las razones del éxito de las organizaciones, otorgando sentido y significado a las acciones de las personas: premios, castigos, papel del gerente, palabras, gestos, cuadros u objetos; los cuales pueden ser fácilmente copiados, no obstante que sean reconocidos solamente por aquellos que comparten una misma cultura.
- **Ritos:** Son actividades programadas periódicamente con las cuales los miembros de una organización socializan las prácticas empresariales, porque además de desarrollar sentimientos positivos, se convierten en el vehículo por medio del cual se conducen los valores organizacionales y se consolida una cultura corporativa. Las ceremonias al ingresar un nuevo empleado, la celebración de cumpleaños, los almuerzos de trabajo, por ejemplo, son rituales seguidos por muchas organizaciones sin que para ello tengan una explicación racional y sin cuestionamiento alguno.
- **Héroes:** Son modelos de comportamiento que muchos quieren imitar; son personas que han dejado huellas significativas y positivas que mucha gente acepta y acata debido a la gran importancia que han ganado al interior de la organización, ya sea por su entrega o por su influencia carismática que contribuye a la formación de símbolos.
- **Tejido Cultural:** Son jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones utilizadas por los héroes e integrantes de la organización para reforzar valores, obtener información, establecer camaradería, etc.

Para Schein (1985), la CO tiene dos grandes funciones: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna. Para la adaptación al entorno, la cultura define la misión, la estrategia, los objetivos y los medios para alcanzarlos. Para facilitar la integración interna, la CO da a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes. La cultura define los grupos y determina cuáles son los miembros. La CO comprende también los criterios utilizados para la adquisición y distribución del poder y del estatus, las relaciones de amistad que regulan las recompensas y las sanciones sobre el comportamiento y por la ideología que da sentido a los eventos organizacionales (Jaeger, 1986).

Los artefactos de la cultura (signos, símbolos, ritos, etc.), se utilizan para conferir identidad a la organización, porque éstos contribuyen a forjar entre los miembros representaciones mentales y de su funcionamiento; moldean la realidad de los miembros, permiten su reconocimiento e identificación con la empresa y, sobre todo, construyen puentes de comunicación donde se comparten visiones del mundo como base de la acción colectiva.

DIVERSIDAD CULTURAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

En el ámbito nacional, la diversidad cultural peruana es un fenómeno generado a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, por las necesidades que marcaron el desarrollo de cada región y específicamente en ciudades capitales como Lima, Arequipa, etc., donde se desarrollaron formas de vida y de pensamiento que caracterizaron y moldearon las culturas regionales. Sobre las culturas regionales, Gutiérrez de Pineda (1975), indica la presencia de complejos culturales basándose en ingredientes raciales dominantes: blanco español o neo hispánico, negro o negroide e indio o amerindio. La autora utiliza también rasgos de localización geográfica, de actividad económica y de configuración familiar.

La relación entre diversidad cultural, CO y estilos de dirección en el contexto peruano es un tema relativamente nuevo sobre todo en Junín, por ello Dávila (2000), indica que desde comienzos de los años 90, el tema de la CO circula con una frecuencia casi comparable a la de términos como “globalización”, “economía de mercado” e “iniciativa privada”, no sólo entre empresarios, consultores, directivos, gerentes, dirigentes gremiales, dirigentes sindicales, sino también en los medios de comunicación y en

sectores universitarios. La cultura empresarial en la sociedad peruana introduce la problemática del ethos de los actores sociales que se han desempeñado como elites económicas, técnicas y culturales en las diferentes regiones del país; por esta razón, en lugar de una sola cultura, habría que sugerir diferentes tradiciones empresariales en la sociedad colombiana (Arango y Urrea, 2000).

Al analizar la diversidad cultural peruana, se deben destacar las condiciones bajo las cuales cada región logra sus mejores éxitos en materia de gestión empresarial a partir del conocimiento y aprovechamiento de sus especificidades y potencialidades culturales (Cifuentes, 1990). Para establecer las posibles correlaciones entre subculturas regionales y culturas de empresa, es necesario estudiar en detalle las compañías que han implementado procesos deliberados de cambio en sus estilos de gestión; de esta manera se puede determinar cómo cada empresa asume los condicionamientos culturales de su entorno inmediato ya sea eliminando, modificando o reescalando sus valores culturales en función de la favorabilidad de éstos con las nuevas técnicas administrativas adoptadas (Zapata, 2002). Lo anterior implica abordar dos grandes áreas de investigación: la primera, la constituyen las culturas regionales; y la segunda la conforman las organizaciones que han implementado estrategias de cambio y que son líderes regionales.

Se parte de la base de que Perú es un país de regiones, por lo tanto, su diversidad cultural existente sirve de base para el análisis de su cultura empresarial. Para Urrea y Arango (2000) la cultura empresarial peruana introduce la problemática del ethos de los actos sociales en las diferentes regiones del país; lo que indica que hay diversas tradiciones empresariales de acuerdo a su dinámica social, económica y política del país; y que la historia empresarial del país ha estado ligada al liderazgo que han ejercido determinadas personas, como fundadores y administradores, que han orientado y liderado la gestión de muchas empresas durante el siglo XX.

Lo anterior se explica en gran medida por la pluralidad étnica que dio origen a ese particular mundo que caracteriza a los peruanos. Como se sabe, nuestro pasado estuvo signado por múltiples grupos humanos que fueron moldeando lo que como expresión cultural hoy se muestra en Perú. Desde España llegaron a las tierras amerindias distintos tipos de peninsulares, con

ancestros y formas de ver el mundo bastante heterogéneas entre sí. A su arribo encontraron a su paso sociedades con cosmogonías diferentes. Los esclavos africanos que posteriormente fueron trasladados desde África, tampoco eran originarios de una misma región porque en las tierras colonizadas se mezclaron culturas locales entre otros. El mestizaje cultural que se fue haciendo más complejo con el transcurrir de los siglos dada la llegada de inmigrantes provenientes principalmente de Europa y del Oriente: Chinos, japoneses, palestinos y alemanes, principalmente (Páramo, 2004).

Por otro lado, y de acuerdo con la moderna aproximación que se ha venido haciendo a la cultura organizacional, Jaeger (1986), identifica cinco mecanismos que los directivos utilizan para implantarla y mantenerla:

- Aquello que los dirigentes consideran importante y por ello le prestan más atención, porque son una guía para el pensamiento de los demás.
- Las reacciones de los dirigentes ante los incidentes difíciles y las crisis, porque señalan modelos de comportamiento.
- Los ejemplos de los dirigentes, porque son modelos de comportamiento a seguir dado que refuerzan los valores y conductas deseadas.
- Los criterios establecidos para la entrega de premios y recompensas porque fomentan comportamientos deseados.
- Los criterios establecidos para contratación, selección, promoción y despido de empleados, porque definen la personalidad de la organización.

Aktouf (1992) sostiene que el “Humanismo Radical” surge a fines de 1970, cuando se les asigna un papel central a las personas en la organización. Esto llevó a que se promocionaran los estilos de gerencia que favorecieron la cohesión interna, la iniciativa, la creatividad y el sentido de pertenencia, destacando de esta manera que lo esencial es la persona y su relación con su medio y sus semejantes.

Arango y Urrea (2000) señalan que durante la década de los 90 proliferaron en las empresas colombianas diversos discursos referidos al desarrollo integral de los colaboradores, que buscaron cambios en el comportamiento del individuo. Igualmente, la Revista Dinero (edición 195, noviembre 2003), coincide en que las empresas colombianas en los últimos 13 años, han

enfilado sus esfuerzos en valores corporativos, cambio organizacional, comunicación interna e identidad corporativa.

LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN O LIDERAZGO

El Liderazgo se asocia con el término “Estilos de Dirección o Mando” porque evocan un sentido social que contiene una actividad dirigente, de conducción de un grupo social determinado y, además, supone conocimientos y cualidades sociales, es decir, cierta cultura. Sobre la definición de liderazgo o estilos de dirección, se pueden formular las siguientes:

- Es una cualidad para comprometer voluntades apelando a los sentimientos de los miembros de una organización (Ciampa, 1993).
- Es la persona que desarrolla ambientes transparentes, amistosos y comunicativos e influye en nuevos comportamientos entre sus seguidores (Goetsch y Davis, 1994).
- Es la persona que ejerce la autoridad y el poder de manera conjunta y proporcionada (Wells, 1998).
- Crean un entorno que permite el cumplimiento de los objetivos de forma conjunta y democrática (Cook, 1998).
- Son visionarios y entusiastas, proyectando efectos extraordinarios sobre sus seguidores (Avolio, 1999).
- Guía a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, definiendo su rol y la tarea a desarrollar (Robbins, 1999).

Es la habilidad para conseguir que los empleados estén satisfechos, aumenten su participación a través de una confianza y de una visión, recompensándolos por los objetivos cumplidos (Aguilar, 2000).

TIPOS DE ESTILOS DE DIRECCIÓN O LIDERAZGO

Los investigadores sobre Liderazgo o Estilos de Dirección, han tratado de responder las siguientes preguntas: ¿En qué aspectos se diferencia un líder, respecto a uno, que no lo es?, ¿Cuáles son las características del líder?, ¿Cuáles son las diferencias entre liderazgo y dirección? Las respuestas a estos interrogantes no son unánimes; por ello, a continuación, se describen diversas tipificaciones:

- **Rasgos (Características).** Stogdill (1950) y Mann (1959) han sido pioneros en conocer las características que identifican a los líderes, señalando entre sus cualidades: inteligencia, dominio, auto confianza, energía, trabajo, poder de persuasión, capacidad de decisión y conocimiento de las tareas. Bajo este enfoque se asume que los líderes nacen y tienen ciertas características innatas (Stogdill, 1950).
- **Conductista (Estilo y Comportamiento).** Considera que el líder “se hace” y por ello, el interés de los investigadores se centró en describir los patrones de comportamiento que inciden en el proceso de liderazgo (Stewart, 1991; Landers, et al, 1996; Wayne, 1998); las actividades que realiza (Mintzberg, 1991; Kavanaugh y Ninemeier, 1989); las redes que construye (Champy, 1995; Carroll y Teo, 1996); el proceso de toma de decisiones (Mintzberg, 1991); el proceso de informalidad y flexibilidad (Gabarro, 1985; Conger y Kotter, 1987).

Otra de las líneas de investigación conductista, ha sido la de los roles directivos de Quinn et al (1996), quienes proponen cuatro roles, a saber:

- **Director y Productor (Dirección por Objetivos).** Enfatizan en la eficiencia, la productividad y el beneficio. El Director planifica, establece objetivos, roles, tareas, reglas, políticas y el cumplimiento de metas. El Productor orienta hacia la motivación y el cumplimiento de objetivos.
- **Monitor y Coordinador (Dirección de Proceso Interno).** Enfatizan en la eficacia, la continuidad, las jerarquías, las reglas, las estructuras y las tradiciones. El Monitor, conoce todo lo que sucede, es detallista, enfatiza el control y el análisis. El Coordinador mantiene la estructura y se asegura de que no se produzcan anomalías en el sistema, y por ello planifica, organiza, coordina y evalúa.
- **Facilitador y Mentor (Relaciones Humanas).** Se preocupa por el ser humano, sus necesidades personales y sociales. El Facilitador, alienta el trabajo en equipo, la cohesión y maneja los conflictos interpersonales. El Mentor ayuda al personal, es considerado, sensible, abierto y equitativo en el trato.
- **Innovador y Broker (Sistemas Abiertos).** Se presta atención especial a las interrelaciones de la organización con el entorno. El Innovador es líder, creativo, visionario, identifica las tendencias relevantes del entorno y con base en ellos, formula planes alternativos para el riesgo. El Broker

es político, persuasivo, e influyente. Se preocupa por recursos externos y por ello, la imagen, la apariencia y la reputación de la organización son muy importantes.

A continuación, se esbozan otros planteamientos que tienen una orientación distinta pero que sirven para apreciar la complejidad inmersa:

- **Contingente.** Indica que no existe un solo estilo de liderazgo para todas las situaciones, sino que éste depende de la naturaleza del contexto (Mullins, 1993).
- **Transaccional.** Reconoce lo que sus asociados desean obtener de su trabajo y los motiva para alcanzarlos; se caracteriza por su carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual (Robbins, 1999; Bass y Avolio, 1997).
- **Correctivo.** Ofrece recompensas por los objetivos cumplidos (Avolio, 1999).
- **No correctivo.** Interviene sólo cuando los problemas se hacen crónicos o irremediables (Avolio, 1999).

MODOS DE SER, ESTILOS DE DIRECCIÓN (LIDERAZGO)

Los modos de ser, los estilos, la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar son manifestaciones sociales originadas en las relaciones interpersonales, como rasgos de personalidad formal que caracterizan comportamientos y modos de expresión de las personas en la cotidianidad y reflejadas por una conducta predominante. En este contexto, por lo general todas las personas tenemos una conducta específica que expresamos diariamente en nuestro comportamiento, y sirve de guía en nuestras actividades en sociedad.

Ya en el ámbito organizacional, los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias de pensamiento reflejados en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación con la toma de decisiones.

Según Rodolfo Llinás (2000), para analizar las formas de pensamiento hay que necesariamente referirse al contexto como un elemento básico que identifica el pensamiento y accionar de las personas, refiriéndose a lo situacional o contingencial experimentado por los individuos tanto en lo

individual y colectivo como en lo social, donde se establecen marcos de referencia o marcos mentales para el desarrollo de sus actividades dependiendo de la situación.

De acuerdo a lo anterior, los estilos, modos de ser y personalidades crean marcos de referencia y paradigmas de dirección y liderazgo, que tienen como propósito identificar a los líderes y directivos de acuerdo a sistemas de creencias relacionados con la creación y distribución del poder en la organización, para alcanzar una visión compartida sobre las maneras de relacionarnos dentro de la organización.

MODOS DE SER

Según estudios de Renee Bedard (1995) existen tres modos de ser que denomina Modo de Ser Mítico, Modo de Ser Sistemático y el Modo de Ser Pragmático, que representan la mentalidad del hombre occidental. Alain Chanlat (1997) adiciona un cuarto modo de ser que lo denomina Modo de Ser Relacional.

Mítico

El modo de ser mítico define una forma de pensamiento distinto al racional, representado en la oposición mítos/logos. Esta manera de pensamiento se basa en el uno. Los elementos claves de este Modo de Ser son: la unidad, es el todo orgánico donde las partes se unen por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión, modo de relación dinámica representa la comunidad, la participación de la parte en el todo. El Mítico resalta los valores comunitarios como el respeto por los valores tradicionales, la afiliación, la solidaridad, compartir, el espíritu de grupo y la noción de familia o de clan. Tienen importancia las fiestas, las ceremonias, las comidas, las reuniones, los rituales y las actividades de palabra (Bedard, 1995). En las organizaciones se representa mediante el espíritu familiar y de solidaridad. Un ejemplo de ello son los sindicatos, las cooperativas, las pequeñas empresas familiares. Además, se expresa en los movimientos religiosos e ideológicos. Igualmente, este Modo de Ser se adapta a las organizaciones y dependencias donde la función simbólica es preponderante, como en el caso de la justicia y la seguridad; donde se impone lo sagrado y lo misterioso. De igual modo, donde los valores y la caballerosidad son estimados.

Sistemático

Debido a sus características es fácil de reconocer. Se le conoce comúnmente como “espíritu del sistema” por evocar una actitud más sensible a los análisis intelectuales y teóricos que a los hechos, tendiendo a las construcciones racionales para informar de los fenómenos coherentes. Se caracteriza por calificarlo de ordenado, coherente, metódico, racional y lógico. La mentalidad y personalidad que desarrolla el Modo de Ser Sistemático se relaciona con el tipo Weberiano racional - legal, caracterizándose por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, lo estructurado y el perfeccionismo. Según Bedard (1995), es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas como calidad, cantidad, lugar, espacio, tiempo. Se da preferencia a lo analítico, lo lógico y lo taxonómico.

Pragmáticos

El modo de ser pragmático presenta una orientación utilitarista, exhibiendo una actitud hacia los resultados, a la eficacia, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo (Bedard, 1995). Lo que se busca es que las cosas funcionen dentro de las actividades realizadas. Se caracteriza por tener sentido de lo concreto de las orientaciones utilitaristas, el espíritu innovador y la inteligencia práctica. En el contexto organizacional la gestión por proyectos representa el modo de ser pragmático, adaptándose a las dependencias que están destinadas a cumplir funciones y resolver problemas concretos, y por ende a las organizaciones.

Relacional

Según Chanlat (1997) este modo de ser se hace imprescindible en la medida en que las personas se liberan de los grupos, entendiéndose que un sentido compartido sólo es posible si todas las partes presentes comprenden el contexto de sus interlocutores y de aquellos que de una u otra manera establecen una relación. La actitud conciliadora representada en los mediadores, negociadores, dirigentes que se perciben como animadores y motivadores representan este modo de ser, requiriéndose un espíritu de delicadeza en las relaciones interpersonales. Para Chanlat (1997) se recomienda la actitud conciliadora en organizaciones donde prevalece la política del igualitarismo, como la organización municipal, las dependencias donde prevalece la burocracia profesional, el personal de producción es autónomo, se desarrolla el servicio al cliente en los

momentos de conflictos, en donde la igualdad de condiciones prime entre sus integrantes.

ESTILOS DE LIDERAZGO

El liderazgo se ha convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo de la eficacia organizacional, más cuando lo relacionamos con la cultura organizacional donde se requiere una coherencia o equilibrio en la aplicación de estos fenómenos empresariales. Esta eficacia está directamente relacionada con la influencia de la orientación al mercado, situación que exige un análisis detallado del liderazgo en las organizaciones.

Etzioni citado por Hall (1996, 148) define liderazgo como “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes”.

De acuerdo con Fleishman el Liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Gibson, 1983, p.212). Esta definición implica, por un lado, el manejo de la influencia por parte del líder en sus relaciones interpersonales; por otro, la importancia de la comunicación donde se hace referencia a los atributos de claridad y exactitud que afecta la conducta y desempeño de los seguidores; y, por último, el logro de las metas, donde el líder eficaz debe alcanzar metas individuales, grupales y organizacionales.

Esta definición está muy relacionada con la que Robbins (1996, 413) aporta, identificando la “habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”; afirma que esta influencia nace de la formalidad como la que proporciona el desempeñar un cargo de directivo en la organización, que da autoridad formal para asumir el papel de liderazgo teniendo en cuenta su posición jerárquica. Además, el liderazgo nace de la naturaleza humana con la que se forman los grupos.

Warren Bennis (1984, 15-19) en su estudio sobre el liderazgo encontró que los líderes poseen cuatro rasgos comunes: una visión compulsiva o sentido de propósito; pueden comunicar esa visión en términos claros, de manera

que sus seguidores pueden identificarse fácilmente con la misma; demostraron consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.

La investigación respecto del liderazgo se ha enfocado alrededor de dos estilos o enfoques contrastantes del papel de liderazgo, como son los enfoques autoritarios (tarea) y de apoyo (socioemocional), donde sus estudios y consecuencias tienen características particulares y contrarias dentro de la organización (Hall, 1996, p. 148).

El liderazgo según la escuela francesa definida por Manuel Peña citado por Soto (2001, p.171) se asocia con el término de “mando” al referirse a “término que evoca una colectividad, es decir, el conjunto de individuos poseedores de conocimientos generales, técnicos y profesionales que les permiten acceder a los niveles de jerarquía”. Relaciona el término mando con un sentido social que contiene una actividad dirigente, de conducción de un grupo social determinado. Además, supone conocimientos y cualidades sociales, es decir, cierta cultura.

Estudios recientes sobre la relación del liderazgo y la cultura organizacional señalan que en el futuro se dará énfasis a los líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos, entendiéndose como las distintas formas de una “sana relación y la energía del hombre en su relación con otros, orientada a un proceso de mejora continua”, donde la cultura se genera y se transmite por medio de los procesos humanos (Soto, 2001, p. 172).

Al respecto Schein (1970, 99-105) presenta el problema del liderazgo de manera que se puedan analizar los factores que contribuyen a su complejidad. Agrega que “es casi imposible encontrar un modelo simple de buen liderazgo”. Para su comprensión, reconoce la existencia de varios problemas de definición y análisis: Identificación del líder, alcance del liderazgo, contexto cultural, la tarea, y etapa de desarrollo entre el líder y sus subordinados.

El estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y la relación que tiene con la toma de decisiones. Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio identificaron dos tipos de comportamiento de los líderes, el comportamiento

estructural (relaciones del líder y sus seguidores o establecimiento de procesos definidos a los que los seguidores deban adherirse al ejecutar su labor) y el comportamiento de consideración (refleja amistad, confianza mutua, respeto y emotividad en la relación entre el líder y los seguidores). Estos estudios determinaron un modelo teórico que muestra cuatro estilos fundamentales de liderazgo, definiendo que cada estilo es el efecto de una combinación diferente de comportamiento estructural y de consideración (Certo, 1992, p.361).

Reddin (1964), dice que debe mantenerse sumo cuidado al concluir que algún estilo de liderazgo es más efectivo que los demás. La aplicación del estilo de liderazgo es tan compleja que al señalar un estilo como más efectivo se simplifica el contexto de liderazgo a una forma de comportamiento, luego se sesgaría su aplicación en el sentido de que un estilo de liderazgo es efectivo en una situación, pero es inefectivo en otra situación. Al respecto Korman (1966) señala que la “contribución valiosa” que hacen los estilos de liderazgo a la literatura administrativa sería la conceptualización sistemática de los estilos apropiados en las diferentes situaciones para garantizar un liderazgo efectivo.

Carismático

Los teóricos del estudio del liderazgo, afirman que el estudio del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución, donde las personas procuran comprender las relaciones causa-efecto para atribuirlo a algo. Desde este contexto, el liderazgo es una atribución que las personas asumen con respecto a otros individuos, donde el líder se caracteriza por rasgos de personalidad como inteligencia, habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.

Según Conger y Kanungo citado por Robbins (1996, 436) el liderazgo carismático se caracteriza por establecer atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias a las personas cuando observan ciertos comportamientos. Se dirige hacia la identificación de aquellos comportamientos que diferencian las personas carismáticas, donde se identifican algunas características, entre ellas la autoconfianza, habilidad para articular la visión, comportamiento fuera de lo común, se perciben como agentes de cambio y sensibilidad al ambiente.

De igual manera, Robert House (1977, 577) describió tres características del liderazgo carismático: confianza elevada en sí mismo, dominio y fuertes convicciones en sus creencias. Dice que, durante el proceso de influencia, el líder articula una visión atractiva que proporciona continuidad y lealtad en los seguidores. Para ello, el líder comunica sus expectativas y expresa confianza, generando un conjunto de valores, dando ejemplo a sus seguidores; el líder se autosacrifica, mostrando valor y convicciones de su visión.

La importancia de este tipo de liderazgo en la empresa genera confianza personal, debido a las cualidades en las relaciones interpersonales que se generan entre las partes, formando un vínculo de amistad reflejado en el clima organizacional gratificante, como si fueran considerados parte de una familia en el mismo contexto.

Tradicionales

Según Gibson y otros (1983, 193) los teóricos del liderazgo han identificado algunos modelos conductistas, asimilándolos con los tradicionales. De este modo aquellos estilos de dirección y liderazgo tradicionales buscan el logro de altos niveles de desempeño en áreas como la producción y la satisfacción, adoptando modelos conductistas, donde tratan de modificar la conducta personal de los miembros de la organización que luego son expresados en el comportamiento organizacional.

Dice que la mayoría de los estudios sobre liderazgo identifican unas características finitas de líderes eficaces, describiéndolas como intelectuales, emocionales, físicas y personales. Hay otras que hacen referencia a la relación líder-seguidor, específicamente a la capacidad supervisora del líder, que hace referencia al control ejercido y sus manifestaciones en cada situación particular (Ghiselli, 1963, 109-113).

Son estas características las que más se relacionan con los estilos tradicionales de liderazgo, hoy en día expresados en costumbres, doctrinas, hábitos, etc., manifestadas de generación en generación y que perduran en el tiempo y en el espacio de una colectividad. En este sentido, la tradición tiene en cuenta el pasado como una forma de vida, de pensar y sentir donde lo tradicional se refiere a lo cotidiano en el ejercicio del liderazgo, sin tener en cuenta las circunstancias de la situación particular.

Legales

El estilo de liderazgo legal está muy relacionado con lo institucional, entendido éste como el fenómeno social relacionado con los cuerpos normativos jurídico- culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social, donde predomina un nivel de realidad social (Schvarstein, 1997, p.26).

De acuerdo con lo anterior, el estilo de liderazgo legal se ejercita bajo un ambiente normativo jurídico-cultural, donde la relación líder-seguidor está dirigida a preservar el status-quo, estableciendo normas en las relaciones interpersonales. El aspecto legal se refiere a las actividades, hechos y reglas prescritas por la ley o norma superior, o que estén de acuerdo con ella, lo cual sujeta las actividades y relaciones interpersonales a unos procedimientos de carácter impersonal.

Los abogados y aquellos profesionales que en su ejercicio y desarrollo de actividades se sujetan a la Ley emanada por un ente que los faculta, como en el caso de los contadores y específicamente los Revisores Fiscales en el contexto organizacional, se constituyen como los agentes representantes del liderazgo legal, Adicionalmente, hay personas dentro de la organización que manifiestan la tendencia a desarrollar su gestión bajo un marco normativo o legal.

Democráticos

Debido a los diversos estilos de liderazgo en el ámbito organizacional, se han desarrollado estilos de liderazgo democráticos, donde se tiene en cuenta a los subordinados y/o seguidores en la toma de decisiones, fundamentados en factores situacionales o de contingencia. El modelo de contingencia de Fiedler se refiere a que el desempeño de los grupos depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el carácter favorable de la situación; el liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia (Gibson y otros, 1983, p.216-219).

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1988, 1-15) se enfoca en la disposición de los seguidores. Dice que el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo dependiendo del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. Alude a los

seguidores porque refleja la realidad de aceptar o rechazar al líder; y la preparación adecuada se refiere al nivel en que la gente tiene capacidad y disposición de desarrollar una tarea específica (Robbins, 1996, p.424).

La teoría del intercambio líder-miembro de Graen es un modelo de liderazgo donde los líderes establecen una interacción especial con un pequeño grupo de sus dirigidos, teniendo en cuenta las presiones del tiempo (Robbins, 1996, p.426). Se confía en ellos, tienen bastante tiempo de atención del líder y reciben privilegios especiales. Propone la clasificación implícita del seguidor y su relación se mantiene estable en el tiempo. Se supone que la selección de los dirigidos; tendrán unas características compatibles a la personalidad del líder.

La teoría trayectoria-meta, es un modelo propuesto por House (1971, 321 - 328) que establece que la tarea del líder es colaborar con sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar el apoyo adecuado de que sus metas sean compatibles con las de la organización. En este contexto, el comportamiento del líder es aceptado por los seguidores en el grado en que se convierte en una fuente de satisfacción. Se deriva de la creencia de que los líderes direccionan la trayectoria de sus seguidores para lograr sus metas en el trabajo, reduciendo los obstáculos.

Por último, el modelo líder-participación es el liderazgo más relacionado con el estilo democrático, donde se relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Desarrollado por Vroom y Yetton (1973) reconocieron que las estructuras de las tareas eran diferentes para actividades rutinarias y no rutinarias, estableciendo que el comportamiento en el liderazgo debe adaptarse a la estructura de la tarea. Es decir, proporciona un conjunto de reglas para determinar las formas deseables de participación en la toma de decisiones.

De este modo el estilo democrático de liderazgo favorece la intervención del seguidor incidiendo en la toma de decisiones, es decir, se da la posibilidad de elegir a los seguidores. En este contexto, los seguidores tienen poder en la toma de decisiones que los afecta directamente, relacionando las diversas instancias con las situaciones donde se faculta a la gente para la toma de decisiones.

Tecnocráticos

La tecnocracia se refiere al estilo de liderazgo donde hay preponderancia del conocimiento de los técnicos o especialistas en la toma de decisiones de toda la organización. Según Mintzberg (1979) la burocracia mecánica se caracteriza por compartir las características de trabajo estandarizado, gran tamaño, ambientes estables y control por parte de algún cuerpo externo. La tecnocracia es una forma de burocracia mecánica, donde se hace énfasis a los aspectos relacionados con el cómo hacer las cosas. Los estilos de liderazgo tecnocráticos se caracterizan por hacer énfasis en técnicos y especialistas, que tienen un conocimiento profundo en las técnicas de las actividades propias para la toma de decisiones en la organización.

Autocráticos

Según Gibson y otros (1983, 190) los primeros modelos de liderazgo tenían una orientación autocrática, donde el líder tomaba decisiones, daba órdenes a los subalternos, vigilaba su desempeño y efectuaba los ajustes necesarios. El autocrático se relaciona con el estilo de dirección o liderazgo en el que sólo una persona, el líder, tiene el poder absoluto, estando facultado para tomar decisiones en la organización.

Estos líderes basan su poder más en atributos de posición que en capacidades personales, enfocadas siempre a las tareas, la producción y la productividad, donde su autoridad se manifiesta en el desempeño del cargo o puesto de trabajo. En este contexto, el líder fundamenta su autoridad en formas de poder que hacen referencia a lo coercitivo, poder que se basa en el temor, donde el seguidor percibe que, si no hace caso de la orden del líder, se enfrenta a algún tipo de castigo, como una reprimenda social.

Para Hall (1996, 152-153), el líder autoritario fundamenta su poder en su puesto de trabajo y está más centrado hacia las sanciones y castigos. Dice además que esta forma de ejercer el liderazgo evidencia problemas, debido a que no es en realidad un tipo de liderazgo propiamente dicho. Pero como forma de dirección sí es aceptado y la historia ha descrito muchos autócratas que han gobernado países, con características particulares en sus resultados, sobre todo cuando se refiere al aspecto humanitario.

Consecuencia de las decisiones sobre los seguidores o subordinados, el líder autocrático se gana la reputación de ser un jefe duro que aplica la

disciplina al extremo. Es un crítico de la fuerza de trabajo, sus relaciones interpersonales son deficientes y sus seguidores muestran alto grado de desmotivación. Entre sus indicadores observables, se tiene: hay mucha tensión y sectarismo dentro del grupo, hay mucha rotación de personal y porcentaje de quejas, al líder se le observa como una persona indeseable, y esporádicamente se alcanzan altos niveles de productividad.

Burocráticos

Según Weber (1947) la burocracia es la forma de dirigir por medio de una estructura, donde se tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas. El estilo de dirección burocrática se refiere a la manera como las reglas y normas claras, la definición de tareas y la disciplina organizacionales constituyen la guía para tomar decisiones e inciden en el desempeño de los colaboradores en la empresa.

De acuerdo con Miller citado por Aktouf (1996,93) presenta el modelo burocrático de Weber como fruto de sus análisis socio histórico; dice que el orden se basa ya no en la tradición o los dones carismáticos, sino que es garantizado por las convenciones formales y la organización burocrática del trabajo. Se hace énfasis en los procesos, al tener en cuenta el área de Procesos y Auditoría, donde cada actividad está relacionada con un proceso, situación que hace que las actividades realizadas se adapten a los procesos organizacionales. Igualmente, el uso de normas y manuales organizacionales, como los manuales de funciones y los manuales de procedimientos hacen que los colaboradores se ajusten a los requerimientos de la organización.

EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

En el contexto educativo los estudios se centran en la figura del director ya que en él se conjugan dos funciones: la dirección institucional que ejerce por el cargo que ocupa y un liderazgo curricular, como actor que influye positivamente en la resolución de problemas relacionados con la enseñanza. Por tanto, el director es considerado como el líder del cambio y la eficacia escolar, de ahí que los trabajos que se adelantan en el ámbito de

la dirección educativa, estén orientados a identificar los estilos del liderazgo, las conductas y el perfil del director. En primer lugar, nos referiremos a las características genéricas de la escuela profesional como organización. En segundo lugar, abordaremos el Liderazgo Instruccional desde la perspectiva de los estudios adelantados por Blasé & Blasé (1988) y Manuel Delgado (1989). En tercer lugar, plantearemos la tipología de estilos de liderazgo planteada por Leithwood, Begley & Cousins (1990). En cuarto lugar, nos referiremos a la clasificación hecha por Sergiovanni (1994); finalmente, nos ocuparemos de los estilos de liderazgo identificados por Bernard Bass (Bass, 1994, 2000; Avolio & Bass, 1994, Pascual et al, 1997).

LA UNIDAD ACADÉMICA: ESPACIO DE INTERACCIONES

El contexto en el que realizaremos el estudio de nuestra investigación es la Unidad académica (Facultad de Ingeniería – UPLA), por ello se hace necesario que precisemos cómo se concibe y qué la caracteriza. La concepción de unidad académica ha estado supeditada a diferentes momentos históricos y perspectivas ideológicas que determinan su naturaleza, en este sentido la unidad académica se ha concebido como (Lorenzo, 1994 Citado por Gairín, 1996:39):

- ✓ “Una institución, resultado de procesos históricos complejos y nunca neutrales, ya que siempre han beneficiado a unos, desechado a otros.
- ✓ Una construcción social, es decir, una organización pensada y construida por los grupos sociales en un momento determinado, lo que la hace cómplice de los grupos de poder.
- ✓ Un espacio que cumple muchas funciones patentes o explícitas (educar, socializar, enseñar, orientar, preparar profesionalmente, culturizar, etc.) y otras ocultas (reproducción de clases sociales, dominación cultural de las clases dominantes).”
- ✓ La unidad académica es, primero, una institución social. Como la educación es un proceso social, la escuela es simplemente aquella forma de vida colectiva en la que están concentrados todos los medios que serán más efectivos para llevar al niño a participar de los recursos heredados de la raza y a hacer uso de sus propias capacidades para asumir los objetivos sociales. (Dewey, 1995)

De las anteriores afirmaciones se desprende que la unidad académica legitima un orden social, por tanto, no puede substraerse a los procesos de orden político, social, cultural y económico porque éstos inciden de manera directa e indirecta en ella, atribuyéndole una serie de tareas, características y funciones que detallamos a continuación (Santos Guerra, 2000, Carbonell, 1996):

- a.) La unidad académica tiene la de tarea de socializar a los ciudadanos, es decir, de incorporarlos a la cultura. Pero, no debe reproducir la cultura de manera automática, irreflexiva, indiscriminada. La unidad académica debe plantearse si existen en la cultura dominante rasgos o características inaceptables desde el punto de vista ético. Es decir, debe realizar un control social.
- b.) La unidad académica es un universo de significados: Crea una cultura propia que transmite normas, creencias, valores, mitos, que regulan el comportamiento de sus miembros. Ese proceso de socialización en la unidad académica se arraiga en sus estructuras, en la forma de organizar el espacio, en la manera de articular las relaciones. Pero también orienta a las personas a descubrir que las trampas de una cultura no se asientan sobre valores.
- c.) La unidad académica es una institución de reclutamiento forzoso para el alumnado: por ley acuden a la escuela ya que el imperativo de la escolarización se aplica de forma generalizada.
- d.) La unidad académica es una institución heterónoma, con abundantes y minuciosas prescripciones: regida por abundantes y minuciosas prescripciones externas. Recibe un cúmulo extraordinario de normativas que dejan escasos márgenes de autonomía a los profesionales que trabajan en ella.
- e.) La unidad académica es una institución con una enorme presión social: es una institución que está en el punto de mira de la sociedad. Recibe la presión de las familias y de las autoridades educativas, tradicionalmente preocupadas por la consecución de buenos resultados académicos, por la evasión de los conflictos y por el mantenimiento del orden y de las costumbres.
- f.) La unidad académica es una institución con fines ambiguos e incluso contradictorios: debe educar para la crítica o para la adaptación,

preparar para la vida o educar en valores, preservar la cultura, pero a la vez transformarla.

- g.) La unidad académica es una institución con un complejo entramado de dimensiones nomotéticas e ideográficas: la escuela es una institución en la que se desempeñan diversos roles. Una parte de los comportamientos está marcada por representaciones. Es el componente nomotético o institucional. De forma inevitable, el componente ideográfico hace que sus integrantes se manifiesten también como son. Cada persona que está en la escuela combina en su actuación el componente nomotético (actúa como el papel le exige) con el componente ideográfico (actúa como ella es).
- h.) La unidad académica es una institución débilmente articulada: existe una coordinación (descoordinación) extramuros que facilita o dificulta el enlace de las pretensiones de una escuela con las de otra del sistema educativo. Hay otra coordinación intramuros que se produce dentro de la escuela y el funcionamiento de cada unidad académica.
- i.) La unidad académica tiene un currículum oculto poderoso: El currículum oculto produce influencias a través de la configuración de los espacios, del contenido de los textos escolares, de la distribución de los tiempos, del establecimiento de normas, de las estructuras organizativas.
- j.) La unidad académica es una institución con un sistema ritual propio: encierra un complejo sistema de rituales, que se practican de forma natural como si fueran formas espontáneas de conducta. La socialización se produce a través de la repetición de los rituales.
- k.) La unidad académica es una institución con una compleja micro política interna: tiene una compleja red de relaciones que está impregnada de contenidos políticos y morales. Existe disputa ideológica, más o menos camuflada. Se dan en ella tensiones entre diferentes grupos, personas e ideas. Hay diversidad de miras, de posiciones y de intereses. La red de relaciones real no reproduce el organigrama formal que se realiza sobre los papeles.
- l.) La unidad académica es una institución de funcionamiento discontinuo: tiene un biorritmo escolar que afecta a la forma de entender y de vivir la práctica educativa, tanto por los profesores como por el alumnado.

m.) La unidad académica goza de una autonomía limitada por las leyes educativas: La autonomía de los centros tiene, en sí misma, la potencialidad de que se alcancen algunos logros que serían más difíciles de conseguir sin ella:

- ✓ Las posibilidades de adaptación a las situaciones concretas que tienen lugar en la escuela son mayores.
- ✓ La responsabilidad de los profesionales es mayor. Si no se tiene libertad es imposible asumir responsabilidad.
- ✓ El desarrollo de la capacidad de iniciativa.
- ✓ La descentralización exige y es causa de la participación en todos los estamentos.
- ✓ Las acciones democráticas no sólo facilitan la acción, sino que la legitiman.
- ✓ La autonomía requiere romper la tendencia a la regulación burocrática.
- ✓ El ejercicio de la autonomía en la escuela requiere que el profesorado se rija por planteamientos racionales, pedagógicos, no surgidos exclusivamente de intereses de los profesionales, y que, además, estén de manera estable en la institución para que puedan desarrollar proyectos. Asimismo, se hace necesario que cuenten con los medios (personales, económicos, didácticos...) y espacios físicos y temporales adecuados para adelantar la acción colegiada.

Además de las características antes señaladas, que corresponden a un nivel macro político, “[...] la escuela tiene una dimensión micro política que hace de cada escuela una organización única, impredecible, llena de valores e incertidumbres...”

(Santos Guerra, 1997: 97) menciona que cada unidad académica tiene:

- a. Cultura propia y diversas subculturas internas dentro de ella, que la constituyen en un fenómeno irrepetible.
- b. Conflictos que rompen la pretendida armonía y la aparente calma que parece existir cuando se habla de la escuela en general.
- c. Diversidad de metas, tanto por lo que respecta a las diferentes personas y estamentos como a los diferentes tiempos y momentos.
- d. Poder que se encarna en personas y grupos.

- e. Red de relaciones que se articulan de manera informal en torno a los intereses, las motivaciones, expectativas, tensiones, rivalidades...
- f. Costumbres y rutinas propias que se perpetúan como un modo de mantener la identidad de la escuela o, inconscientemente, como un modo de perpetuar la tradición.
- g. La confrontación ideológica, derivada de los intereses de los diferentes individuos, grupos y estamentos, se explicita a veces y otras veces permanece subterráneamente instalada en la dinámica cotidiana.

En toda esta complejidad de tareas, características y exigencias que tiene y debe cumplir la escuela, el aprendizaje y la formación de ciudadanos críticos, responsables y honrados es su fin último. Para lograr su cometido, la unidad académica debe diseñar un curriculum con los aprendizajes que tiene que realizar, con los métodos que tiene que emplear para asimilarlos, con los medios que necesita para lograrlo y con los mecanismos evaluadores que garanticen que lo está consiguiendo de manera eficaz.

Esta función que tiene, el conjunto acciones y relaciones que en su interior establece, llevan a considerar a la escuela como un sistema en sí misma ya que es la suma de partes o elementos diferenciados e íntimamente relacionados y subordinados a un objetivo común. De tal manera que éstos, a su vez, conforman un conjunto de subsistemas como son los subsistemas de objetivos (metas), medios (humanos: profesores, alumnos, personal no docente, etc.; materiales: espacios, mobiliario...; funcionales: horarios, presupuestos, normas específicas...), y control (procesos de medición, interpretación y reestructuración). Pero, la escuela también, también hace parte de otros sistemas con los que mantiene relaciones: el sistema escolar y el sistema social.

Las relaciones de la unidad académica con el sistema universitario son estrechas y normalmente están definidas por los procesos legislativos. El Estado mediante disposiciones de obligado cumplimiento, determina los contenidos curriculares mínimos, tiempos, metas, objetivos que debe cumplir la unidad académica, asimismo, delimita su autonomía (Gairín, 1996).

La unidad académica también mantiene relaciones con el sistema cultural más próximo el cual “[...] participa activamente como delimitador y actor de la realidad escolar [...], por tanto, contribuye a definir las metas o

finalidades educativas que ha de perseguir la unidad académica” (Gairín, 1996: 35).

La integración del complejo sistema de la escuela con el sistema educativo, social y cultural, la concretización de la misión y la visión de la escuela en un Proyecto Educativo Institucional que conduzca al logro de resultados eficaces en los estudiantes son las tareas, los retos que la comunidad educativa, liderada por el director/a, debe alcanzar mediante estrategias de dirección y un estilo o estilos de liderazgo apropiados a su naturaleza.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Los términos básicos que intervendrán en el trabajo de investigación son:

Aceptación de normas y políticas

Disposición para comprender, asumir y actuar dentro de las directrices y normas institucionales y sociales. Todas las personas que observan o tienen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas organizacionales.

Actitud

Conducta asumida frente a las responsabilidades o tareas asignadas.

Actitud de servicio

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades de la ciudadanía como colectividad para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

Adaptabilidad

Es la capacidad para adecuarse eficazmente a situaciones cambiantes, los cuales representan procesos responsabilidades o personas.

Adaptación al cambio

Capacidad para aceptar y enfrentar con apertura las diversas situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

Beneficio (Laboral)

Los beneficios, son aquellos beneficios a los empleados (diferentes de las indemnizaciones por cese) cuyo pago ha de ser liquidado en el término de los doce meses siguientes al cierre del periodo en el que los empleados hayan prestado los servicios que les otorgan esos beneficios. Comprenden todos los tipos de retribuciones que la entidad proporciona a los trabajadores a cambio de sus servicios. Los beneficios post-empleo son

beneficios a los empleados (diferentes de los beneficios por terminación) que se pagan después de completar su periodo de empleo en la entidad.

Comunidad universitaria.

Denominamos comunidad universitaria al conjunto de personas que conformamos la organización: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y personal de mantenimiento a los cuales nos unen vínculos e ideales comunes.

Condición del trabajo

La naturaleza o propiedad de las cosas y el estado o situación en que se encuentra algo reciben el nombre de condición, un término que procede del vocablo latino condición. El trabajo, por su parte, es una actividad productiva por la que se recibe un salario. Se trata de una medida del esfuerzo que realizan los seres humanos. La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos). Los sindicatos y organizaciones que se encargan de proteger a los trabajadores a todos los niveles y, en este caso concreto, en lo que respecta a las condiciones de trabajo tienen muy en cuenta una serie de aspectos fundamentales para que el empleado pueda desarrollar su labor de la manera más confortable posible y sin poner en peligro su integridad.

Cultura organizacional

Robbins (1993) "Indica que toda organización tiene una cultura tacita que les define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Con el tiempo la mayor parte de los empleados comprenden la cultura de su organización, saben las reglas y valores los cuales deben ser aceptados para formar parte de la organización".

Institución.

Entenderemos por institución a las normas y convenciones (formales e informales) que regulan la relación entre los seres humanos de una

determinada sociedad o colectivo, buscando la realización de unos fines o propósitos con determinados medios para conseguir, el mayor beneficio para el grupo.

Líder

Es la persona que desarrolla ambientes transparentes, amistosos y comunicativos e influye en nuevos comportamientos entre sus seguidores (Goetsch y Davis, 1994). Es la persona que ejerce la autoridad y el poder de manera conjunta y proporcionada (Wells, 1998). Son visionarios y entusiastas, proyectando efectos extraordinarios sobre sus seguidores (Avolio, 1999). Crean un entorno que permite el cumplimiento de los objetivos de forma conjunta y democrática (Cook, 1998). Guía a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, definiendo su rol y la tarea a desarrollar (Robbins, 1999).

Liderazgo

Es una cualidad para comprometer voluntades apelando a los sentimientos de los miembros de una organización (Ciampa, 1993). Etzioni citado por Hall (1996, 148) define liderazgo como “la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes”. De acuerdo con Fleishman el Liderazgo es un intento de influencia interpersonal dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas (Gibson, 1983, p.212). Esta definición implica, por un lado, el manejo de la influencia por parte del líder en sus relaciones interpersonales; por otro, la importancia de la comunicación donde se hace referencia a los atributos de claridad y exactitud que afecta la conducta y desempeño de los seguidores; y, por último, el logro de las metas, donde el líder eficaz debe alcanzar metas individuales, grupales y organizacionales. Esta definición está muy relacionada con la que Robbins (1996, 413) aporta, identificando la “habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas”; afirma que esta influencia nace de la formalidad como la que proporciona el desempeñar un cargo de directivo en la organización, que da autoridad formal para asumir el papel de liderazgo teniendo en cuenta su posición

jerárquica. Además, el liderazgo nace de la naturaleza humana con la que se forman los grupos.

Organización

Las organizaciones son redes cerradas de personas en interacción; tienen una identidad y una estructura. Una institución, como una compañía o agencia gubernamental, puede no ser una organización si la clausura de sus interacciones es dada por personas que no pertenecen a ella. Las organizaciones no tienen propósitos propios, éstos son atribuidos por las personas. Sin embargo, puede ser útil que éstas compartan puntos de vista acerca de por qué esta existe. Declaraciones compartidas de este propósito proveen un modo de manejar la complejidad de la organización. (Raúl Espejo, Alfonso Reyes "Organizational Systems". 2011).

Realización personal

La Realización Personal puede definirse como el proceso mediante el cual uno consigue ser todo lo que en potencia es. También se la llama Autorrealización puesto que la Realización Personal depende de uno mismo, no de las circunstancias. Se refiere a sentirse feliz con tu profesión actual, primero el disfrutar la ocupación que tienes, la cual debe de llenarte de alegría y en ningún momento ser un peso para ti el hecho de realizarla.

Satisfacción laboral

Robbins (1993) define la satisfacción laboral como "la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Indica que es la actitud general ante el trabajo propio; la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que piensan que deberían recibir".

2.4. MARCO LEGAL

El presente proyecto de investigación nace como una necesidad específica de la autoevaluación en el marco del proceso de acreditación y en base a las necesidades que el entorno lo exige tanto el entorno institucional (Ministerio de Educación mediante el CONEAU), el cual se puede mencionar al proceso de acreditación que se está ingresando las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes, así mismo, tiene plena sustentabilidad debido a los dispositivos

legales vigentes, por la autonomía y por los fines de la Educación Universitaria, Ley General de Educación. Podemos mencionar entonces, que el presente está sustentado en los siguientes instrumentos legales:

Constitución Política del Perú: Artículo 13°, Artículo 18°, Artículo 20°. Ley General de Educación N° 28044: Art. 49, Art. 50, Art. 51.

Ley Universitaria No 30220: Artículo 1, Artículo 2, Artículo 4, Artículo 9, Artículo 10, Artículo 17, Artículo 18, Artículo 19, Artículo 23, Artículo 58, Artículo 92.

Ley N° 28740 – SINEACE, Cumplir con los Estándar N° 09 del Modelo Consejo de Evaluación, Certificación y Acreditación de Educación Superior (CONEAU) – 2010, cumplir con Ratios los Estándares N° GII 18, GII 19, GII 20 del Modelo Consejo de Evaluación, Certificación y Acreditación de Educación Superior (CONEAU) – 2010.⁹

Ley de Creación de la Universidad Peruana Los Andes, Ley Nro. 23757 de fecha 30 de Diciembre de 1983 y el **Estatuto de la Universidad Peruana Los Andes** año 2013 aprobado por la Asamblea Universitaria con fecha 12 de marzo de 2013 Resolución de Asamblea Universitaria Nro. 001-2013-AU el cual en sus artículos: Artículo 5, Artículo 6, Artículo 7, Artículo 18, Artículo 36, Artículo 44, Artículo 71, Artículo 72, Artículo 75, Artículo 108, Artículo 130, Artículo 132, Artículo 233, mencionan la vigencia de las escuelas académicos profesionales y su relación con el currículo de estudios su evaluación, aprobación y propuesta.¹⁰

2.5. BASES EPISTEMICAS

La investigación que se presenta en esta tesis pertenece al ámbito de las ciencias sociales. En tanto investigación social, es una actividad humana orientada a la descripción, comprensión, explicación y transformación de la realidad social a través de un plan de indagación sistemática (Del Rincón y otros, 1995, p. 21). La revisión de la literatura da cuenta del surgimiento de múltiples posicionamientos epistemológicos en las ciencias sociales que se engloban bajo el término paradigma.

Ante la pluralidad de perspectivas, optamos por definir la orientación general de toda la investigación bajo el paradigma interpretativo simbólico

⁹ Ley N° 28740 Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa 19 de mayo de 2006.

¹⁰ Estatuto de la Universidad peruana Los Andes, aprobada con resolución Nro. 001-2013-AU. 2013

(Habermas, 1982). El modelo conceptual de competencias técnicas responde a un diseño constructivista y se desarrolla un estudio de casos como estrategia de investigación y se aplican técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos. Para el análisis de datos se selecciona el análisis de contenido temático desarrollado desde un enfoque hermenéutico.

a) Aproximación epistemológica

La concepción del problema y del objeto de investigación en las ciencias sociales se ve influida por la forma en la que se concibe el fenómeno social. Desde la Filosofía de la ciencia, Burrell y Morgan (1979 cit. en Cohen y Manion, 2002) establecen cuatro supuestos que influyen en la conformación de la naturaleza del fenómeno social: la ontología, la epistemología, la naturaleza humana y la metodología. La forma de concebir estos supuestos da lugar a una aproximación más objetiva o más subjetiva al fenómeno social (Cohen y Manion, 2002, Del Rincón y otros, 1995, p. 23).

Comprender el fenómeno de estudio desde una perspectiva particular, comunica aspectos específicos de su naturaleza. En consecuencia, el segundo reto de una investigación social consiste en identificar bajo qué paradigma o lenguaje se concibe la naturaleza del objeto de estudio. Para Lincoln (1990 cit. en Del Rincón y otros, 1995, p.23) existen tres cuestiones clave que definen bajo qué paradigma opera una investigación: La cuestión ontológica, la epistemológica y la metodológica. Los paradigmas identificados por este autor surgen como alternativa al positivismo que reinó durante largo tiempo en las ciencias sociales.

Para el paradigma post positivista la realidad es ajena a la mente del sujeto. Dada la naturaleza de los fenómenos, el sujeto es incapaz de aprehenderla en su totalidad y, en consecuencia, hay que someterla a un amplio examen crítico (realismo crítico). Por otra parte, la realidad para el paradigma crítico está conformada por factores sociales y redefinida por estructuras reales e inmutables mientras que, el paradigma constructivista mantiene una concepción relativista de la realidad social. Esto significa que el sujeto es activo en la construcción del conocimiento,

las realidades no se exploran ni se descubren, sino que se construyen social y experiencialmente (Del Rincón y otros 1995, p. 24). En consecuencia, se construyen esquemas sobre la realidad que se modifican sucesivamente conforme el sujeto experimenta. Desde el paradigma constructivista la realidad es múltiple, compleja cambiante y holística.

“La realidad existe, pero con construcciones holísticas, delimitadas en el significado, intra e interpersonalmente conflictivas y dialécticas en su naturaleza. Las construcciones no son más o menos “verdaderas”, en un sentido absoluto, sino más o menos informadas o sofisticadas, sobre las que existe consenso durante un determinado tiempo.” (Del Rincón y otros 1995, p. 24)

Siguiendo a los autores citados, la dimensión epistemológica que define el constructivismo es un subjetivismo interactivo donde el investigador y el objeto investigado se fusionan. En consecuencia, el conocimiento es el resultado de un proceso interactivo con la realidad social y tiene un carácter personal, subjetivo e ideográfico. Por su parte, en el post positivismo, la objetividad es el “ideal regulativo” y la relación con el objeto de conocimiento pretende ser neutral y libre de valores. En el paradigma socio crítico, la ideología condiciona la relación entre el sujeto y el objeto, se acepta que la ciencia no es neutral y se asume la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento.

La tercera dimensión que caracteriza un paradigma para Lincoln (1990) es la dimensión metodológica. El paradigma post positivista es eminentemente intervencionista; ligado al espíritu de las ciencias naturales, sus métodos son experimentales y manipulativos, buscan controlar y medir la relación entre las variables, desarrollando una modalidad cuantitativa. La cuantificación de los fenómenos y, como consecuencia sus diseños maximizan la objetividad con el empleo de números, de estadísticas, de estructura y de control experimental (Mc Millan, 2005, p. 39).

La dimensión metodológica del paradigma crítico es fundamentalmente participativa, concibe a las personas comprometidas e implicadas en el proceso de investigación a través de un diálogo dialéctico intersubjetivo que transforma la realidad. A diferencia de los paradigmas anteriores, la

metodología del paradigma constructivista es de carácter hermenéutico. La naturaleza social y dialógica de la investigación requiere atender tanto a las propias construcciones del investigador como a la construcción social de los actores. Los diseños son flexibles y se configuran a medida que se obtiene la información, el tratamiento de la información se efectúa desde una modalidad cualitativa. Bajo la dimensión metodológica del paradigma crítico, proponemos como punto de partida para la caracterización del diseño del estudio de campo de esta investigación cinco rasgos esenciales relacionados a la metodología constructivista que haremos uso:

- **Flexibilidad:** permite tomar las decisiones que mejor se adaptan al objeto de estudio. Acepta la provisionalidad como regla de juego para la construcción de los diseños de investigación.
- **Totalidad:** Es la forma de concebir el objeto de estudio y, en consecuencia, todo el proceso de investigación. La visión holística da forma a las decisiones y percibe el contexto sin perder la centralidad del objeto.
- **Proximidad:** Es la cercanía con el objeto de estudio, la búsqueda de comprensión más inmediata.
- **Espíritu Dialéctico:** Como premisa inicial e hilo conductor del proceso de investigación, es la forma crítica de buscar permanentemente la contrastación entre los elementos del diseño.
- **Interés Hermenéutico:** Es la apertura a la búsqueda de comprensión y de sentido en el objeto de estudio. Captar lo que se descubre en esa comprensión y avanzar hacia la construcción conceptual que se revela.

El diseño del estudio de campo se desarrolla en dos fases como se señaló anteriormente. A lo largo del proceso de investigación, cada una de las fases ha integrado los rasgos de la metodología constructivista de distinta forma, debido al enfoque progresivo sobre objeto de estudio.

Su carácter exploratorio, es la que tiene una menor representatividad de las características del paradigma constructivista. Aunque las decisiones metodológicas, han requerido cierto grado de flexibilidad. Esto se ha visto, por ejemplo, en la selección de los instrumentos de recogida de información apropiados a cada caso de estudio, metodológicamente (se

amplía el número de estrategias de investigación e instrumentos aplicados), los rasgos de totalidad, flexibilidad y proximidad alcanzan su máxima expresión. Especialmente, la totalidad es la que permite, o exige, la traducción de los resultados obtenidos en la formulación del modelo. Las preguntas de investigación que orientan esta fase son ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación por competencias en los talleres técnicos de la escuela académico profesional de ingeniería de sistemas y computación?, ¿Qué es evaluar por competencias en la universidad?, ¿Cómo es posible generar un modelo de evaluación por competencias válido para el contexto de la escuela académico profesional de Ingeniería de sistemas y computación? El interés hermenéutico es central en esta fase. Dado que cada caso exige dirigir la atención hacia el modo en que las cosas funcionan, no hacia la determinación de si funcionan o no (Taylor y Bogdan, 1987, p. 187). La dialéctica entre singularidad y generalidad permite construir el objeto de estudio sin caer en el relativismo y preservando su carácter heurístico. A modo de ejemplo, las preguntas que favorecen este carácter son: ¿qué significan las competencias técnicas para el personal docente?, ¿Cómo construyen el modelo conceptual?, ¿Cómo conciben al estudiante bajo la evaluación por competencias técnicas?, ¿Qué elemento, indicadores o variables influyen positiva o negativamente en la evaluación de las competencias?. La siguiente fase destaca por el carácter dialéctico. El proceso de validación permite pasar de la subjetividad a la intersubjetividad. En esta fase se da el diálogo con los resultados y la construcción de conocimiento, los procesos permanentes validación de esas construcciones a través de la consulta a expertos y de la aplicación piloto. Las preguntas que orientan esta fase son: ¿Puede pensarse en un lenguaje común para evaluar competencias técnicas?, ¿Cómo se expresan las categorías halladas en indicadores representativos de la evaluación por competencias técnicas en la Facultad de Ingeniería?, ¿Pueden ser esos indicadores una pauta orientativa de lo que es evaluar por competencias técnicas?, ¿Puede un instrumento de autoevaluación favorecer la evaluación por competencias técnicas?, ¿Cómo se “traduce” lo investigado en un instrumento de carácter formativo y útil al contexto de la Facultad de Ingeniería?.

2.6. SISTEMA DE HIPÓTESIS

a) HIPÓTESIS GENERAL

Existe relación de influencia entre cultura organizacional y estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

b) HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- ✓ H1 Los estilos de dirección si son significativos en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.
- ✓ H2 El tipo de cultura organizacional en las dimensiones: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito si son significativos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes.
- ✓ H3 El tipo de cultura organizacional en las dimensiones: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito si se relacionan con los estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes.

2.7. VARIABLES

En la presente investigación se consideró las siguientes variables:

DEPENDIENTE (X):

Cultura Organizacional

INDEPENDIENTE (Y):

Estilos de Dirección

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. METODO DE INVESTIGACION

El método general de investigación que se empleó fue el método científico. El método empleado para realizar el estudio de investigación es el analítico- descriptivo, el cual consiste en descomponer y explorar el objeto de estudio partiendo de lo complejo a lo simple (Aktouf, 2001). En el análisis se utilizó la metodología cuantitativa. Así el método específico de la investigación será el analítico descriptivo porque deduciremos que la cultura organizacional tiene una influencia por los estilos de dirección (en el resultado general). El método empleado para realizar el estudio de investigación es el analítico Así mismo, se utilizarán el método descriptivo explicativo, y otros relacionados al área según las necesidades de la investigación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es descriptivo aplicada, puesto que posee propósitos prácticos establecidos y determinados en un determinado sector de la realidad (porque busca resolver los problemas en un medio social), Según Sierra Bravo (1995)¹¹ Por su Alcance Temporal: la investigación es transversal de corte perpendicular porque permite evaluar el fenómeno en un periodo dado. Según Sierra Bravo (1995) la investigación se clasifica

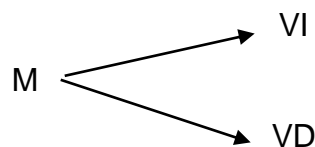
¹¹ Restituo Sierra Bravo. Técnicas de Investigación Social. 2001.

por su Finalidad: Aplicada, por su Alcance Temporal: Transversal, por su Profundidad: Explicativa, por su Amplitud: Micro educativa, por sus Fuentes: Primarias, por su Carácter: Cuantitativo, por su Naturaleza: Empírico Documental, por los Estudios: Evaluativa, por su Objeto Social: Investigación Disciplinar - Institucional.

Si observamos desde la 'óptica de método científico la investigación que se realizó se ubica dentro de los trabajos de tipo de investigación básica aplicada. La investigación básica aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal. (Sánchez y Reyes, 1987). Así mismo, porque busca descubrir o validar metodologías, modelos, técnicas, normas o procedimientos para aplicarlos en la acción práctica y porque diseñaremos y valida instrumentos como son un modelo de evaluación de competencias que permitan mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el ámbito educativo superior y científico.¹²

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de la investigación según su intención de los objetivos fue analítico. Según el número de mediciones de las variables fue seccional transversal. En función a los criterios de grado de control de las variables será no experimental u observacional (sin grupo de control). De acuerdo a la dimensión temporal (Sierra Bravo: 2003) será transversal.



M = Muestra

VI = Variable Independiente.

VD = Variable Dependiente.

¹² SANCHEZ, H. y REYES, C. Metodología y diseños de la investigación científica. Lima, 1987.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Basados en los criterios y según el tipo de estudio y la estrategia de investigación, el nivel de investigación fue explicativo, porque es un estudio en el cual se explican las causas de los hechos o fenómenos educativos como son los rasgos culturales.¹³

En el caso específico de la presente investigación será en nivel explicativo, como dice Dankhe (1986) propone una distinción en cuatro niveles: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Este planteamiento es asumido por Hernández et al (2003) en el sentido de que esta clasificación es muy importante, debido a que según el tipo de estudio varía la estrategia de investigación, es decir, la formulación de los problemas e hipótesis, el método, el diseño, así como las técnicas e instrumentos, el análisis de datos y otros elementos son diferentes en cada uno de estos niveles de investigación.

3.4. POBLACION MUESTRA

e) UNIVERSO

El universo estuvo conformado por todos los miembros (autoridades, administrativos, docentes, estudiantes) de la Universidad Peruana los Andes periodo 2015.

f) POBLACIÓN

Fueron todos los miembros (autoridades, administrativos, docentes, estudiantes) de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana los Andes periodo 2015. La población estará conformada por los docentes, estudiantes y administrativos de la Facultad de Ingeniería que consta de 200 docentes divididos en 04 escuelas profesionales, 3500 estudiantes divididos en 04 escuelas profesionales y 30 administrativos.

g) MUESTRA

La muestra fue no probabilística e intencional simple, estuvo conformada por los docentes 100, 110 estudiantes de cada escuela profesional y 50 administrativos de la Facultad de Ingeniería divididos

¹³BRIONES, G. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas, 1987.

en 04 escuelas profesionales. En general la muestra estuvo conformada por 600 que representan a todos los involucrados en el quehacer universitario de la Facultad de Ingeniería - UPLA.

3.5. DEFINICION OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

CULTURA ORGANIZACIONAL (DEPENDIENTE)

Para describir la cultura organizacional en el presente estudio, se tuvieron en cuenta las cuatro escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería, y para cada una de ellas, se analizaron las prácticas directivas en las áreas académicas, investigación, proyección social y gestión. Tomando en cuenta los postulados indicados por Vallée (1985); Inkeles y Levinson (1969); Trompenaars (1994) y Hofstede (1980). En el análisis mencionado se utilizarán fuentes primarias, la observación y cuestionarios a directivos (Decano, Consejo de Facultad, Jefe de Departamento, Tecnoestructura), los cuales se presentaron en los resultados. La encuesta fue plasmada en una escala de Likert de tres puntos (desacuerdo indiferente, de acuerdo) y consta de 60 afirmaciones en total (ver tabla 1 y 2).

Tabla Nro. 01: Operacionalización de Variables Cultura Organizacional.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	CALIFICACION	ESCALA
CULTURA ORGANIZACIONAL	Características dominantes.	La Facultad de Ingeniería es un lugar muy personal donde los trabajadores se sienten como en una familia ampliada y existen buenas relaciones.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
		La organización de la Facultad de Ingeniería es dinámica, innovadora y emprendedora donde a las personas les gusta tomar decisiones.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
		La organización de la Facultad de Ingeniería está orientada a los resultados y su mayor preocupación es que el trabajo sea bien hecho y que las personas sean competitivas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
		La organización de la Facultad de Ingeniería es muy estructurada y controlada.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
	Unión de la organización.	Lo que mantiene unido a la organización universitaria (Facultad de Ingeniería) es la lealtad y confianza entre sus miembros.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
		Lo que mantiene unido a la organización universitaria (Facultad de Ingeniería) son los deseos de innovación y desarrollo.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
		Lo que mantiene unido a la organización universitaria (Facultad de Ingeniería) es el cumplimiento de metas y el éxito es lo común.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
		Lo que mantiene unido a la organización universitaria (Facultad de Ingeniería) son las políticas y los reglamentos y mantenerlo en marcha es muy importante.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
	Líderes de la organización.	El liderazgo de la Facultad de Ingeniería es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert
		El liderazgo en la Facultad de Ingeniería es utilizado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de decisiones.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Likert

		El liderazgo en la Facultad de Ingeniería es utilizado para asegurar el logro de los resultados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		El liderazgo en la Facultad de Ingeniería es utilizado para coordinar, organizar y mejorar la eficiencia.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
	Énfasis estratégico.	La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) enfatiza el desarrollo humano, la confianza es alta junto con la apertura y la participación.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) enfatiza hacer acciones competitivas y ganar espacios en el mercado educativo.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) enfatiza la permanencia y estabilidad, la eficiencia del trabajo es muy importante.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
	Criterio de éxito.	La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		La organización universitaria (Facultad de Ingeniería) define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
	Lealtad	Estoy satisfecho(a) con el trabajo que hago en la Facultad de Ingeniería.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Me siento satisfecho(a) con todo lo que me ha dado la Facultad de Ingeniería.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Siempre hablo bien de la Facultad de Ingeniería donde laboro.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Pensaría muchas veces para irme de la Facultad de Ingeniería.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert

Fuente: Elaboración propia en base a los postulados indicados por Vallée (1985); Inkeles y Levinson (1969); Trompenaars (1994) y Hofstede (1980). 2015.

ESTILOS DE DIRECCION (INDEPENDIENTE)

Para evaluar los Estilos de Dirección en las Facultad de Ingeniería, se tomaron como base los fundamentos teóricos y la encuesta de Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1996), los cuales fueron traducidos y contextualizados al caso Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes mediante entrevistas y reuniones de grupo de directivos de las escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería. La encuesta fue plasmada en una escala de Likert de tres puntos (desacuerdo indiferente, de acuerdo) y consta de 36 afirmaciones (ver tabla 2). Las afirmaciones utilizadas para cada estilo de gestión son: Facilitador y Mentor (Relaciones Humanas); Director y Productor (Dirección por Objetivos);

Innovador y Broker (Sistemas Abiertos); Monitor y Coordinador (Dirección de Procesos Internos).

Tabla Nro. 02: Operacionalización de Variables Estilos de Dirección.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	CALIFICACION	ESCALA
ESTILOS DE DIRECCION	Facilitador y Mentor (Relaciones Humanas)	Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería valoran a los mejores empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería capacitan a los empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería son ejemplos a seguir.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la solidaridad.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería escuchan los problemas de los empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la tolerancia.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería confían en sus empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven el trabajo en equipo.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven valores entre los empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería expresan satisfacción cuando se hacen bien los trabajos.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería fomentan la toma de decisiones participativas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
	Director y Productor (Dirección por Objetivos)	Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería facilitan los medios para hacer las labores.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven el cumplimiento de las metas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería establecen objetivos claros para todos los empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería trabajan con responsabilidad y tienen autoridad.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas, e incentivos, con la misión y los valores de la Facultad de Ingeniería.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
	Innovador y Broker (Sistemas Abiertos)	Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnoestructura) de la Facultad de Ingeniería ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert

		Las autoridades y directivos (tecnestructura) comunican las novedades de la Facultad de Ingeniería.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven el liderazgo.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería hablan del futuro con optimismo.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería buscan diferentes formas de solucionar los problemas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería enfocan su atención en los errores de los empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven ideas innovadoras.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la defensa del medio ambiente.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	
	Monitor y Coordinador (Dirección de Procesos Internos)		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la planeación.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
			Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería premian las buenas sugerencias de los empleados.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
			Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven las críticas constructivas.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
			Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven procesos claros de selección de personal.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
			Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería son ágiles para tomar decisiones.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
			Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la discusión de planes de mejoramiento.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
			Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería sugieren nuevas formas de realizar el trabajo.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert
		Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería enfocan su atención en los errores de los procesos.	1 De acuerdo 2 Indiferente 3 Desacuerdo	Líkert	

Fuente: *Elaboración propia en base a los fundamentos teóricos y la encuesta de Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1996). 2015.*

3.6. TECNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACION DE DATOS

d) FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información serán fuentes primarias (del lugar de origen), proporcionado por los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes.

e) TÉCNICAS

La técnica específica de recolección de datos será la encuesta elaborado en base a la escala de Lickert y constará de 60 ítems. Esta técnica es la más aplicada en ciencias sociales tal como señala: “La técnica de la encuesta está destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar sus resultados sobre la población total” Gallardo y Moreno (1999).

Francois (2006), sugiere la aplicación de un conjunto de técnicas que permitan crear, generar rápidamente una serie de ideas acerca de cualquier tema elegido, así como: el brainstorming es una manera extraordinaria de despertar la creatividad individual y colectiva además de introducir una poderosa herramienta participativa. Éstas condiciones para una adecuada conversación entre los solucionadores, de manera que los problemas existentes en las organizaciones puedan aflorar. El proceso de Brainstorming se hace a través de rondas, en las cuales se van afinando criterios y haciendo ajustes en la definición de los problemas y las formas de solucionarlos. La característica principal de éste proceso es que no se admiten el debate entre los participantes; el aporte de los mismos debe consistir en ayudar a construir la definición del problema y la búsqueda de soluciones y no para alentar el debate dialéctico, en un proceso en el que todos participan cooperativamente en la búsqueda de las soluciones.

Método de Delphi: Cuya característica consiste en permitir la posibilidad de obtener consenso sobre tópicos especiales de discusión establecidos en una agenda determinada, a través de un instrumento de recolección de datos o información

c) INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumentos: Se ha diseñado un instrumento de recolección de datos del cuestionarios ello es una encuesta el cual trató de ver la relación existente entre estilos de dirección y liderazgo entre otros, el cuál será validado por docentes expertos en el tema de elaboración de instrumentos técnicos, dicho instrumento mediará el nivel de influencia entre las variables mencionadas, alcanzadas por los estudiantes de las

distintas escuelas académicos profesionales de la Facultad de Ingeniería, Universidad Peruana Los Andes.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS COMO PUNTO DE APOYO

El análisis de documentos, según la clasificación de Colás Bravo (1998c) es una técnica indirecta de recogida de información. Los documentos oficiales incluyen registros, actas de evaluación, actas de reuniones, guías curriculares, archivos estadísticos, cartas oficiales, fotografías, anuncios oficiales e institucionales, etc. Se clasifican en internos y externos. Son producidos por el sistema universitario para su comunicación con elementos externos. Informan diversas cuestiones: organizativas, de aplicación de autoridad y poder en las organizaciones, roles internos, reglamentos, estilos de liderazgo, compromisos, valores, etc. Permiten comprender la perspectiva oficial (posicionamientos, valores, dinámicas, etc.) sobre diversos aspectos del sistema educativo universitario.

Son documentos de la Facultad de Ingeniería actas de reuniones, reglamento interno, archivos estadísticos registros de asistencia, cartas divulgaciones, notas a los padres. A esta clasificación cabe agregar el importante papel que está jugando la World Wide Web, en la actualidad, puesto que es un canal de difusión de los documentos institucionales. Estos documentos -que en ocasiones comienzan con un carácter interno, una vez acordados y reelaborados por los interesados, se difunden libremente a través de los portales institucionales.

En ésta investigación el análisis de documentos es utilizado como estrategia de investigación con distintos propósitos. En primer lugar, se ha utilizado para apoyar a otros métodos más directos de recogida de datos, como la encuesta. En segundo lugar, ha servido para validar y contrastar la información obtenida, como por ejemplo, en el caso del informe de un docente sobre los resultados obtenidos por los estudiantes que se recoge en el estudio de casos. En tercer lugar, ha sido útil para completar la información obtenida, permitiendo integrar ideas y generar los resultados de la investigación. Por motivos de confidencialidad de la información, no quedan recogidos en la presente,

pero se citan las unidades de significado que hacen referencia a estos instrumentos analizados.

Consideraciones sobre el acceso, los documentos disponibles y el tratamiento de su información. En primera instancia, se accedió a los documentos institucionales disponibles en la Web de las diferentes escuelas académicos profesionales de la Facultad de Ingeniería, luego a aquellos que facilitaron los coordinadores o los mismos docentes a partir de las encuestas. Por lo cual, se tuvo acceso a los documentos oficiales externos y en algunos casos a los internos o propios de los docentes. El tratamiento que se aplicó a estos documentos consistió en tres fases (Lafuente López, 2001).

- Establecimiento de su procedencia.
- Clasificación del contenido.
- Vinculación al ámbito de su aporte o ejemplificación.

En consecuencia, el análisis de documentos posibilitará complementar datos, ejemplificar recursos empleados por los docentes y citados en las encuestas, así como evidenciar el trabajo desarrollado en la Facultad de Ingeniería UPLA. Los resultados del análisis documental se integran en los resultados generales, aunque, como se ha mencionado, la confidencialidad de algunos documentos limita la presentación de éstos como evidencia.

LA OBSERVACIÓN DIRECTA COMO PUNTO DE APOYO

Entendida por Mc Millan (2005) como una técnica fundamental para la investigación cualitativa, en tanto informes directos y presenciales de la acción social cotidiana y de los escenarios en forma de notas de campo. Las observaciones de campo cualitativas son descripciones detalladas de sucesos, personas, acciones y objetos en escenarios (Mc Millan, 2005, p. 51). En esta investigación la observación de campo tendrá lugar principalmente en dos momentos: a lo largo de las encuestas, como modo de complementar los datos dados por los informantes, observando el lenguaje corporal no verbal y las expresiones faciales, durante las reuniones con docentes a las que se tendrá acceso. En estas últimas, la observación pretendió profundizar

en la búsqueda de ideas, valoraciones y actitudes frente a la formación por competencias que se dieran en el claustro.

La propuesta Mc Millan (2005) aporta algunos referentes a considerar para realizar las observaciones y ha servido de orientación para el diseño de una plantilla para el registro de las observaciones realizadas. Características de la aplicación y tratamiento de la información. La observación directa, desarrollada en forma sistemática, se aplicará en las reuniones de profesores del estudio exploratorio del contexto. Este instrumento permitió recoger información de un número mayor de protagonistas en una misma situación. De aquí que sirviera como complemento a las encuestas, dado que éstas recogían la percepción del individuo, mientras que en las reuniones era posible acceder a otras dimensiones y a construcciones colectivas de la problemática.

VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS EMPLEADOS

Validez es el grado de objetividad de que goza un constructo teórico para aplicarlo en cualquier contexto. Significa que la encuesta mida lo que tiene que medir; existen tres tipos de validez: contenido, pragmática y de concepto; y se considera representativa cuando la correlación es superior a 0.70 (Grande, Abascal; 1999).

1 Validez de contenido. Significa que los ítems que conforman la escala son los adecuados para hacer las mediciones y para ello en el diseño del instrumento se debe tener en cuenta el estado del arte sobre el tema de estudio (Grande, Abascal; 1999). Para verificar la validez de contenido, se tuvieron en cuenta a los creadores de los constructos sobre Estilos de Dirección, los cuales fueron publicados en “journals” especializados.

2 Validez pragmática. Significa que la escala sirve para hacer predicciones. Se clasifica en concurrente y predictiva, y es significativa cuando la correlación es superior a 0.70 (Grande y Abascal, 1999).

La validez concurrente, sirve para medir la correlación entre el instrumento aplicado y una variable actual (Grande, Abascal; 1999), Como ejemplo, se midió la concurrencia actual, que viene dada por

el promedio de todas las preguntas de los Estilos de Dirección con el promedio de las preguntas sobre Auditoría del Marketing (Valor de la correlación: 0.76). Teniendo en cuenta que todas las correlaciones fueron superiores a 0.70, significa que hay validez concurrente.

La validez predictiva, sirve para medir la correlación entre el instrumento aplicado y una variable futura (Grande, Abascal; 1999), Como ejemplo, se midió la concurrencia entre el promedio de las dos primeras de la variable Lealtad (estoy satisfecho con el trabajo que hago, me siento satisfecho con todo lo que me ha dado la empresa), con el promedio de las dos últimas preguntas de la variable Lealtad (siempre habla bien de la empresa donde labora; pensaría muchas veces para irse de la empresa). (Valor de la correlación: 0.77%). Teniendo en cuenta que todas las correlaciones fueron superiores a 0.70, significa que hay validez predictiva.

3 Validez de Concepto. Sirve para medir variables de diversas maneras. Se divide en convergente y discriminante (Grande y Abascal, 1999).

La validez convergente, significa que un mismo fenómeno puede ser medido de diversas formas (Grande, Abascal; 1999). Para cuantificarla, se evaluó la correlación entre el promedio de las preguntas sobre cultura organizacional (0.87); estilos de dirección (0.86); etc. Teniendo en cuenta que todas las correlaciones fueron superiores a 0.70, significa que hay validez convergente.

La validez discriminante, se refiere a la heterogeneidad existente entre las variables analizadas (Grande, Abascal; 1999). Para cuantificarla, se evaluó la correlación entre el promedio de las preguntas sobre Lealtad. Teniendo en cuenta que la correlación fue muy baja, significa que no hay validez discriminante.

La validez de los instrumentos se realizó mediante el juicio de 05 expertos. Los resultados serán válidos para la Facultad de Ingeniería de Universidad Peruana Los Andes. El nivel de confianza es un 95%, Con un error de 5%

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad es el nivel en que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Beck, 1989). Significa que siempre que se aplique el instrumento a una misma persona dé resultados similares (Grande, Abascal; 1999). Para evaluar la fiabilidad se aplicó el método del alpha de Cronbach, que estima las correlaciones entre todos los ítems de la muestra y es aceptable cuando su valor es superior a 0.70. Dado que las escalas utilizadas (Cultura Organizacional: 0.97 y Estilos de Dirección: 0.87); tienen valores de alpha de Cronbach superiores a 0.70, lo que indica que los instrumentos utilizados proporcionan resultados fiables.

Para su confiabilidad se utilizará la confiabilidad de alfa de Cronbach este coeficiente mide la homogeneidad de los ítems de la encuesta.

h) PROCEDIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se usó de las distintas fuentes como: Documentos de procesos actas de notas de estudiantes, registro de asistencia, documentos normativos, etc. Así mismo, se aplicó la encuesta dirigida a los estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes.

PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la elaboración y procesamiento de los datos se empleará el paquete estadístico SPSS en su versión español actual. Las fuentes fueron primarias los cuales son obtenidos de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes tal como se mencionó en la población y muestra.

PRESENTACIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Se utilizó la tabla de frecuencias los que servirán para, ordenar, graficar los datos obtenidos a fin de realizar las interpretaciones, en estos cuadros se analizará básicamente se utilizarán las medidas de tendencia desde la estadística inferencial.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se tiene la integración e interpretación de los resultados correspondientes al estudio realizado, para el cual se utilizó dos instrumentos de recolección de datos (cuestionarios) los cuales fueron desarrollados, validados y aplicados en el presente periodo. Dichas encuestas se aplicaron a los docentes, estudiantes y administrativos de la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas y Computación, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Civil, Escuela Profesional de Arquitectura de la Universidad Peruana Los Andes, donde ellos brindan sus servicios.

Se ha podido obtener algunas conclusiones sobre dichos resultados post aplicación de los instrumentos. Así mismo, se presentaron en su totalidad las evidencias solicitadas. Estos casos presentan la mayoría de los indicadores establecidos para cada eje de la operacionalización de variables. Todos consideraron de suma importancia la aplicación de un cuestionario para la de evaluación de la satisfacción laboral. Los gráficos siguientes recogen la representación de los resultados de la aplicación del cuestionario en el caso de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes.

La representación gráfica de los resultados, permite apreciar aquellos aspectos consolidados y las áreas donde se deben realizar mejoras. Esta forma de presentar los resultados es objetiva, puesto que permite a los

responsables de la gestión académica y al personal docente reflexionar sobre las acciones concretas para integrar, internalizar la cultura organizacional y proponer mejoras en el tema de liderazgo en las demás escuelas profesionales de la Universidad Peruana Los Andes.

A continuación, se presenta los resultados de los cuestionarios, aplicados y efectuadas durante el periodo 2015-II, que relacionada a la parte operativa de las variables muestran resultados. Adicionalmente se realiza la lectura de los mismos y la interpretación de los datos estadísticos.

a) Resultados del trabajo de campo.

TABLA Nº 03

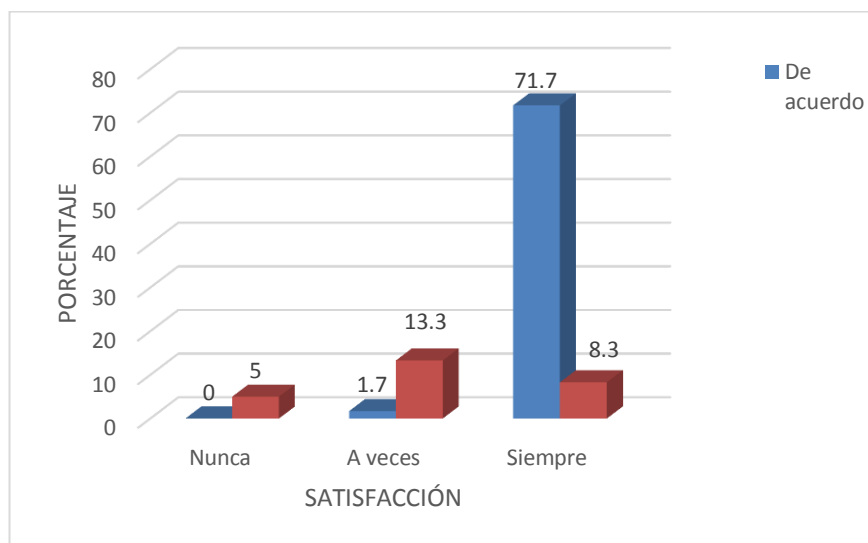
Cultura organizacional según estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

CULTURA ORGANIZACIONAL	ESTILOS DE DIRECCIÓN						Total	
	Nunca		A veces		Siempre		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
De acuerdo	0	0,0	1	1,7	43	71,7	44	73,3
Indiferente	3	5,0	8	13,3	5	8,3	16	26,7
Total	3	5,0	9	15,0	48	80,0	60	100,0

FUENTE: Cuestionario cultura organizacional.

Figura Nº 01:

Cultura organizacional según estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

COMENTARIO:

En la tabla se presentan las variables principales del estudio que se correlacionan significativamente, en estos resultados obtenidos podemos denotar que el 73,3% de docentes responden estar de acuerdo con la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería UPLA, y sólo un 26% de ellos muestran indiferentes frente a este tipo de cultura institucional.

El 80% de los docentes se sienten satisfechos siempre frente a la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería UPLA, seguido de un 15% que manifestaron sentirse satisfechos a veces. Al cruzar las variables se pudo establecer que el 71,7% de docentes se sienten satisfechos siempre y están de acuerdo con la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería UPLA.

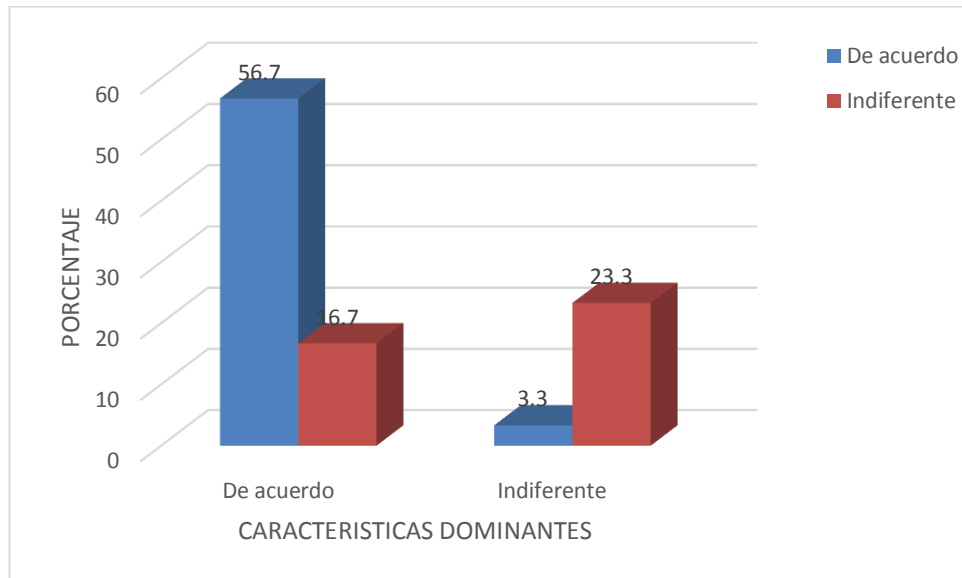
TABLA N° 04

Cultura organizacional por dimensiones de la Facultad de Ingeniería UPLA de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

DIMENSIONES	CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
	De acuerdo		Indiferente		N°	%
	N°	%	N°	%		
Característica dominantes						
De acuerdo	34	56,7	2	3,3	36	60,0
Indiferente	10	16,7	14	23,3	24	40,0
Líderes de la organización						
De acuerdo	36	60,0	3	5,0	39	65,0
Indiferente	8	13,3	13	21,7	21	35,0
Estilo gerencial						
De acuerdo	36	60,0	7	11,7	43	71,7
Indiferente	8	13,3	9	15,0	17	28,3
Unión de la organización						
De acuerdo	37	61,7	2	3,3	39	65,0
Indiferente	7	11,7	14	23,3	21	35,0
Énfasis estratégico						
De acuerdo	36	60,0	2	3,3	38	63,3
Indiferente	8	13,3	14	23,3	22	36,7
Criterio de éxito						
De acuerdo	33	55,0	3	5,0	36	60,0
Indiferente	11	18,3	13	21,7	24	40,0

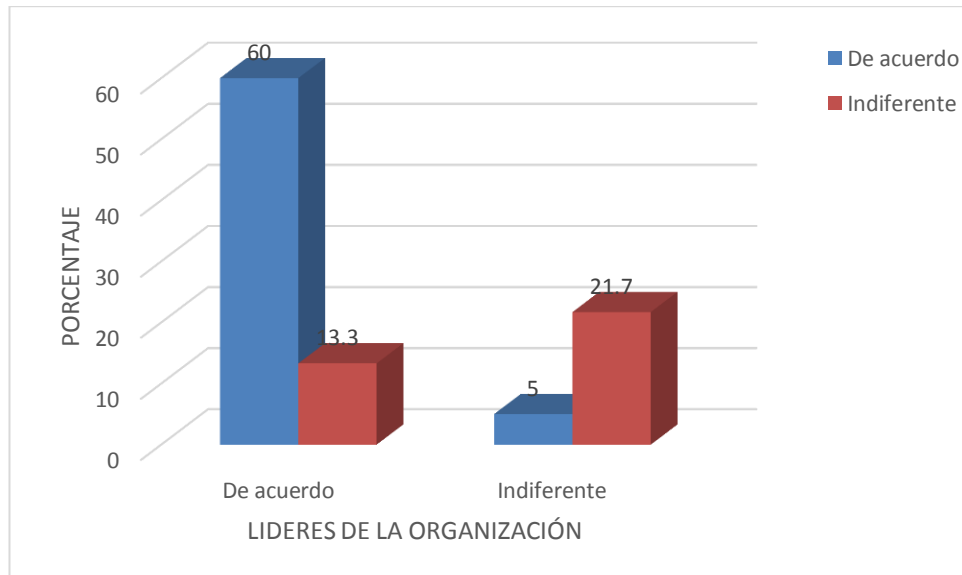
Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 02:
Cultura organizacional por dimensión características dominantes de la Facultad de Ingeniería UPLA de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



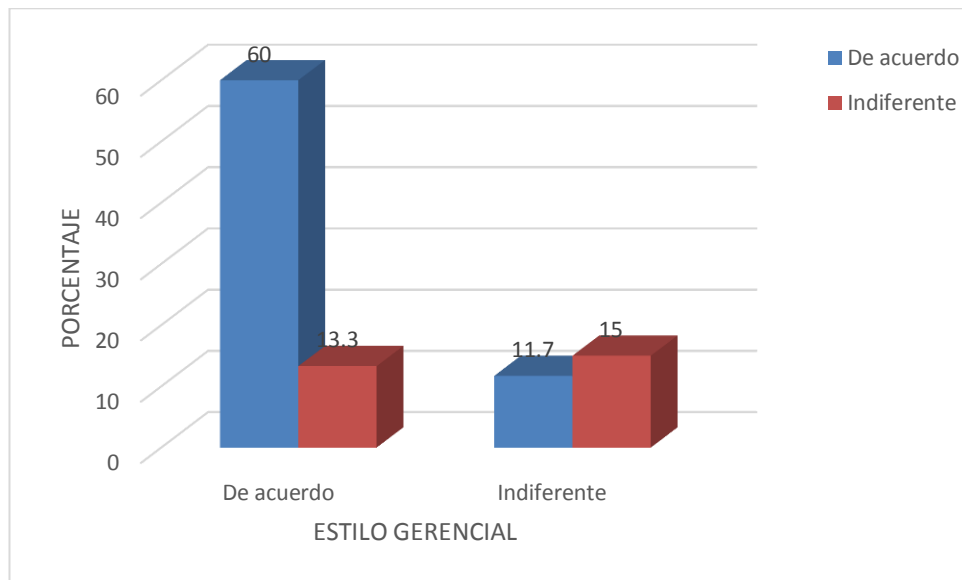
Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 03:
Cultura organizacional por dimensión; líderes de la organización en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015



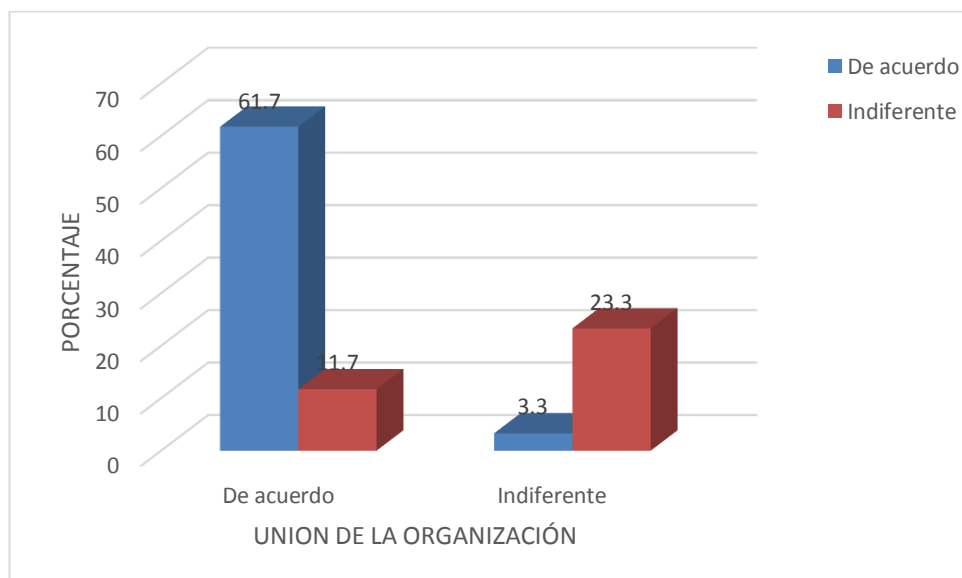
Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 04:
Cultura organizacional por dimensión: estilo gerencial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

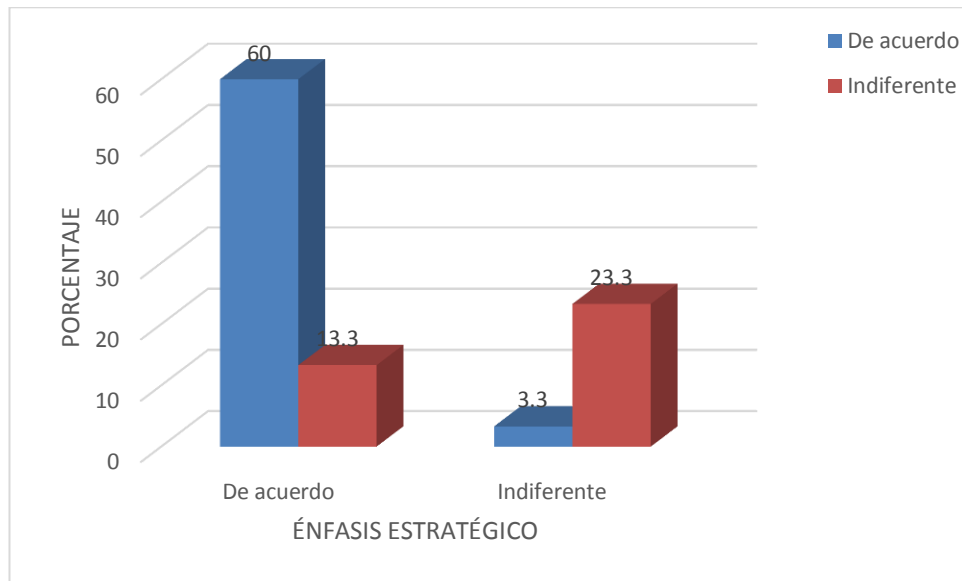
Figura N° 05:
Cultura organizacional por dimensión; unión de la organización de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 06:

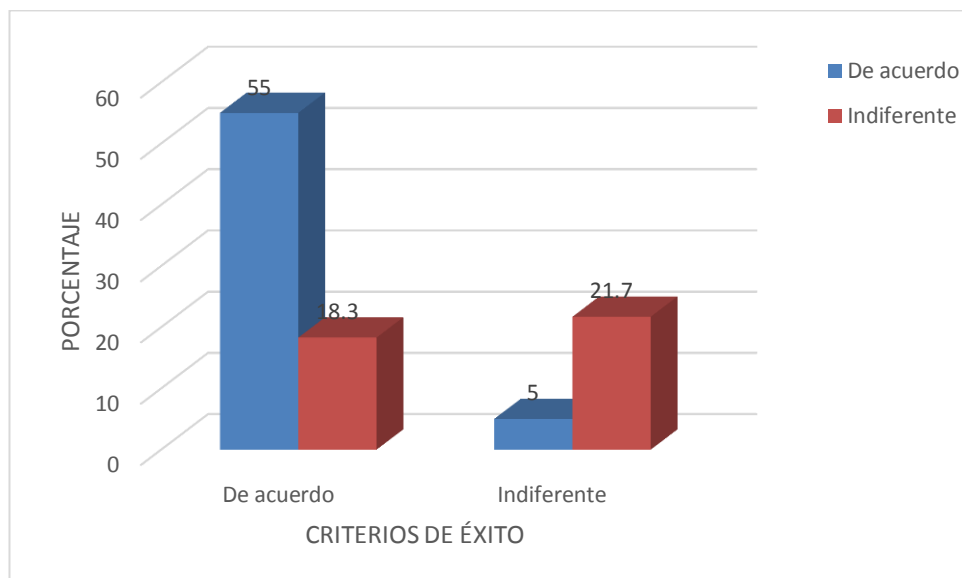
Cultura organizacional por dimensión; énfasis estratégico la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 07:

Cultura organizacional por dimensión; criterio de éxito Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

COMENTARIO:

En esta tabla se correlaciona la variable; cultura organizacional con las dimensiones evaluadas, estos datos nos muestran que la cultura organizacional en la dimensión “unión de la organización” se muestran de “acuerdo” en el 61,7%, líderes de la organización 60%, estilo gerencial 60%, y énfasis estratégico 60%. La cultura organizacional indiferente; se muestra indiferencia en las dimensiones; “características dominantes”; 23,3%. “unión de la organización”; 23,3%. “énfasis estratégico” 23,3%.

TABLA Nº 05

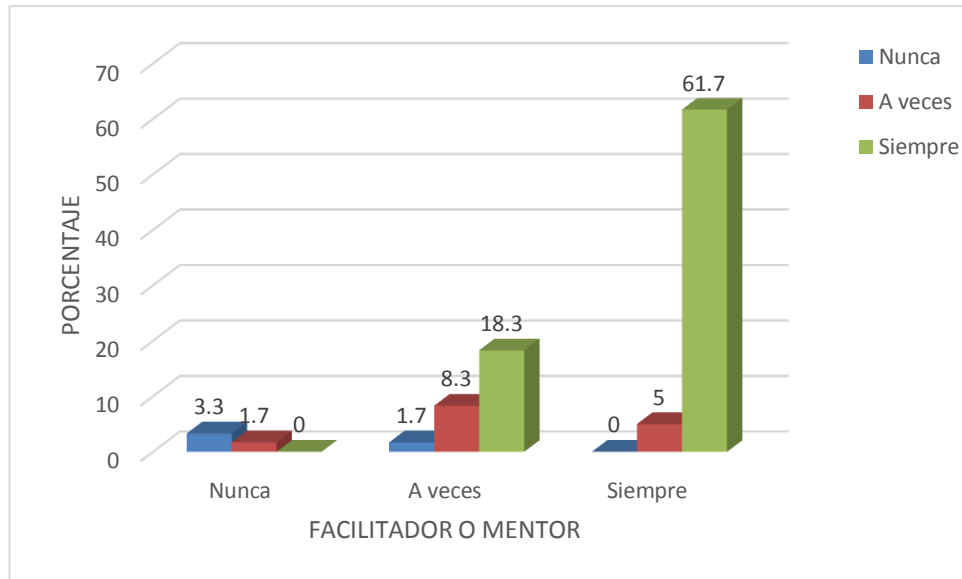
Estilos de dirección de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

DIMENSIONES	SATISFACCIÓN						Total	
	Nunca		A veces		Siempre		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
FACILITADOR Y MENTOR								
Nunca	2	3,3	1	1,7	0	0,0	3	5,0
A veces	1	1,7	5	8,3	11	18,3	17	28,3
Siempre	0	0,0	3	5,0	37	61,7	40	66,7
DIRECTOR Y PRODUCTOR								
Nunca	3	5,0	0	0,0	0	0,0	3	5,0
A veces	0	0,0	7	11,7	8	13,3	15	25,0
Siempre	0	0,0	2	3,3	40	66,7	42	70,0
INNOVADOR Y BROKER								
Nunca	1	1,7	0	0,0	0	0,0	1	1,7
A veces	2	3,3	7	11,7	11	18,3	20	33,3
Siempre	0	0,0	2	3,3	37	61,7	39	65,0
MONITOR Y COORDINADOR								
Nunca	2	3,3	0	0,0	0	0,0	2	3,3
A veces	1	1,7	5	8,3	9	15,0	15	25,0
Siempre	0	0,0	4	6,7	39	65,0	43	71,7

Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 08:

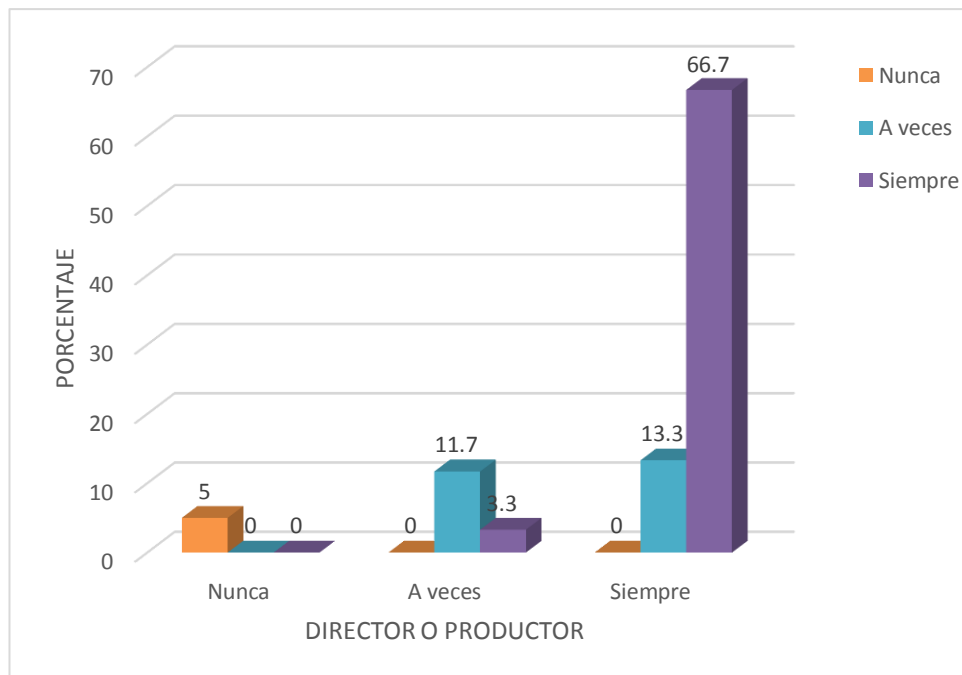
Estilos de dirección por dimensión facilitador o mentor de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 09:

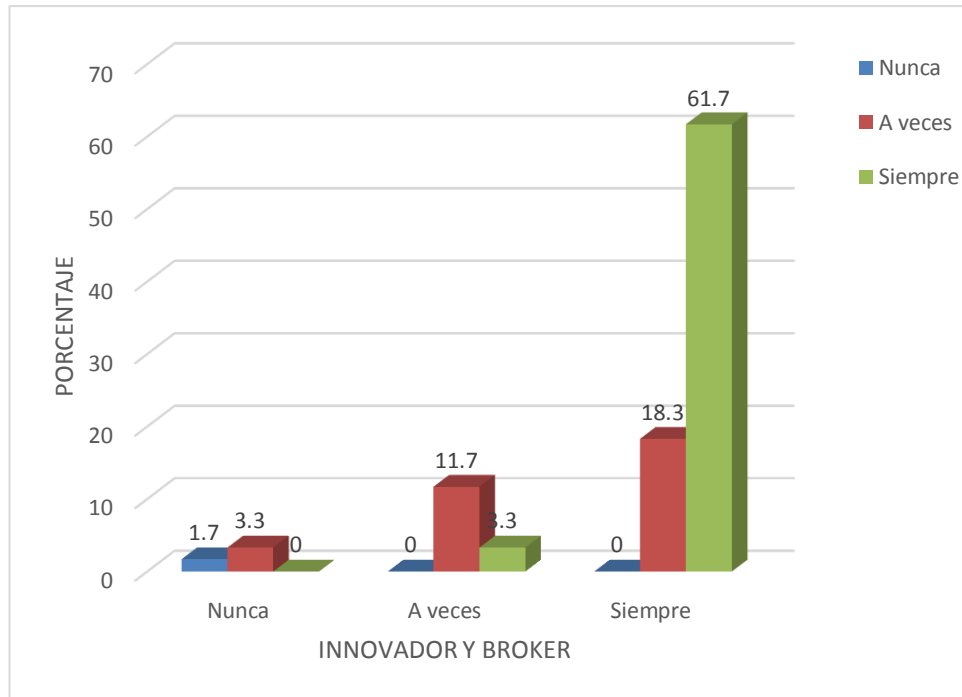
Estilos de dirección por dimensión director o productor de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 10:

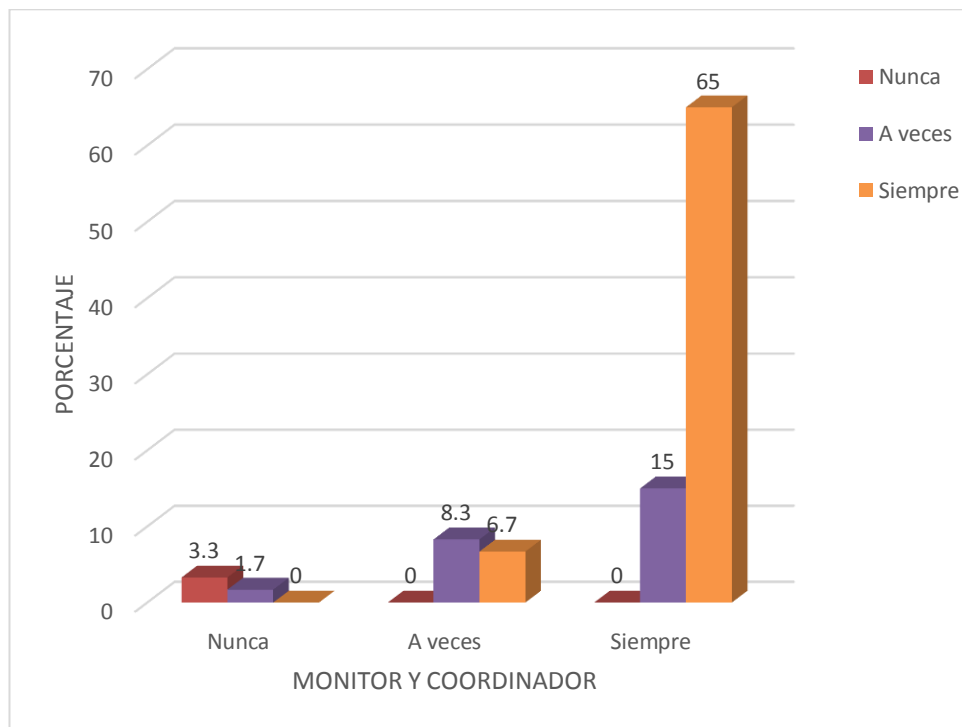
Estilos de dirección por dimensión; innovador y broker de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 11:

Estilos de Dirección por dimensión; monitor y coordinador de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

COMENTARIO:

En esta tabla se relaciona la variable estilos de dirección de los docentes de la Facultad de Ingeniería UPLA frente a la cultura organizacional institucional, y según las dimensiones se observa que los docentes se encuentran satisfechos “siempre” en cuanto a la dimensión facilitador y mentor; 61,7%; en la dimensión de director y productor; 66,7% en la dimensión de innovador y broker 61,7%; y en la dimensión monitor y coordinador 65%. En segundo lugar los docentes se encuentran satisfechos “A veces” en la dimensión “Innovador y Broker”; 11,7%, “Director y Productor”; 11,7%. En tercer lugar se encuentra que “Nunca” están satisfechos en la dimensión “Director y Productor” 5%, “Facilitador y Mentor” 3,3% y “Monitor y Coordinador” 3,3%.

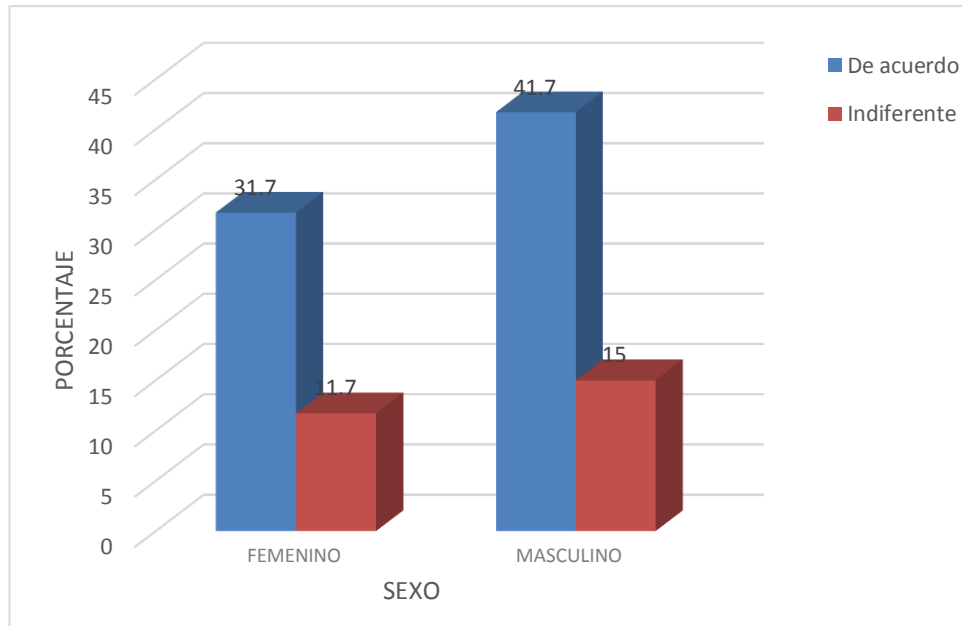
TABLA N° 06

Cultura organizacional por indicadores de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

INDICADORES	CULTURA ORGANIZACIONAL				Total	
	De acuerdo		Indiferente		N°	%
	N°	%	N°	%		
Sexo						
Femenino	19	31,7	7	11,7	26	43,3
Masculino	25	41,7	9	15,0	34	56,7
Edad						
25-35 años	6	10,0	2	3,3	8	13,3
36-45 años	19	31,7	6	10,0	25	41,7
46-55 años	12	20,0	4	6,7	16	26,7
56-65 años	7	11,7	4	6,7	11	18,3
Estado civil						
Soltero	17	28,3	4	6,7	21	35,0
Casado	27	45,0	12	20,0	39	65,0
Grado académico						
Ingeniero	19	31,7	5	8,3	24	40,0
Maestro	14	23,3	10	16,7	24	40,0
Doctor	11	18,3	1	1,7	12	20,0

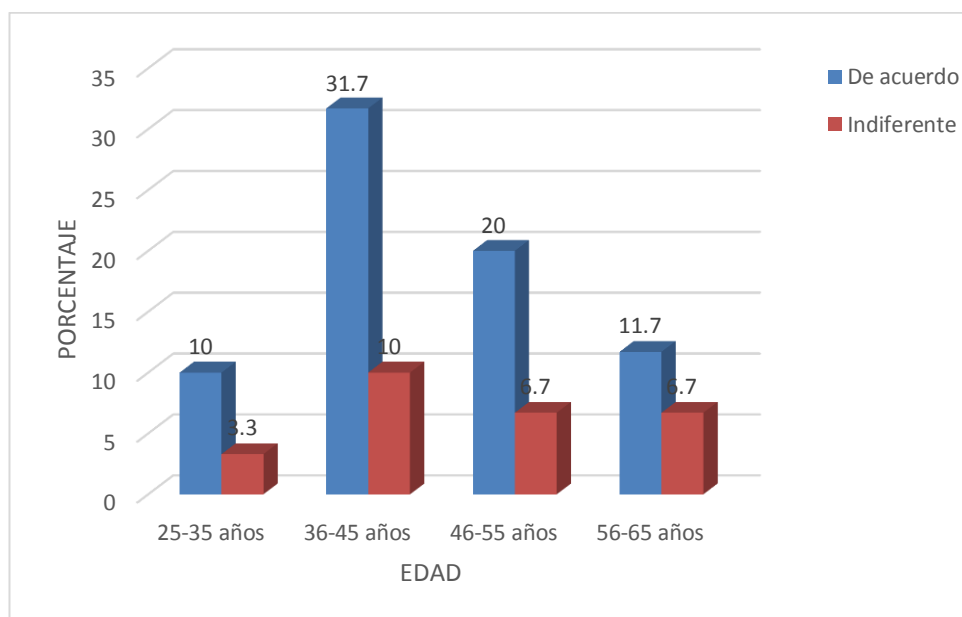
Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 12:
Cultura organizacional por sexo de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



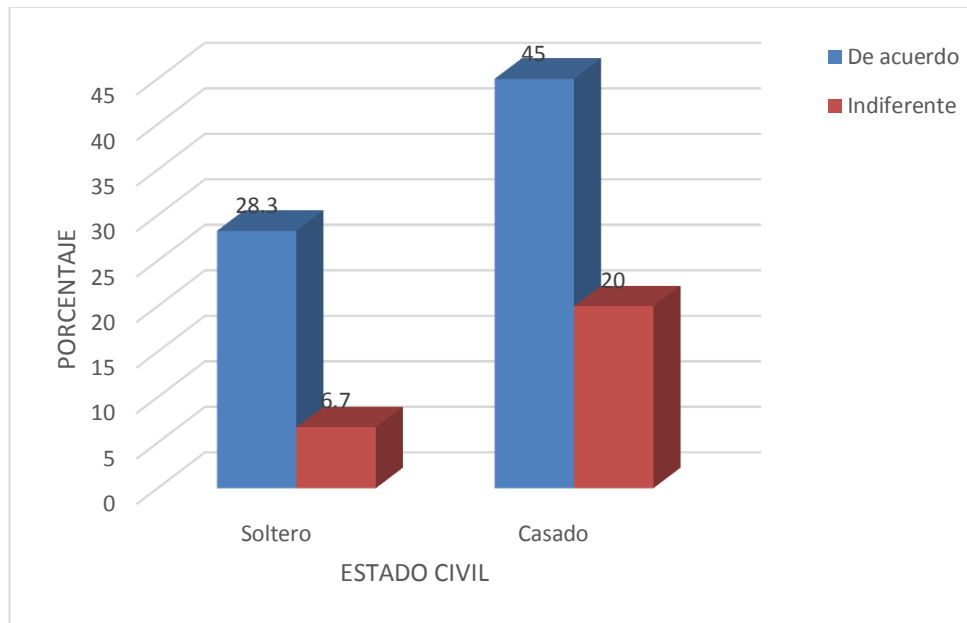
Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 13:
Cultura organizacional por edad de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



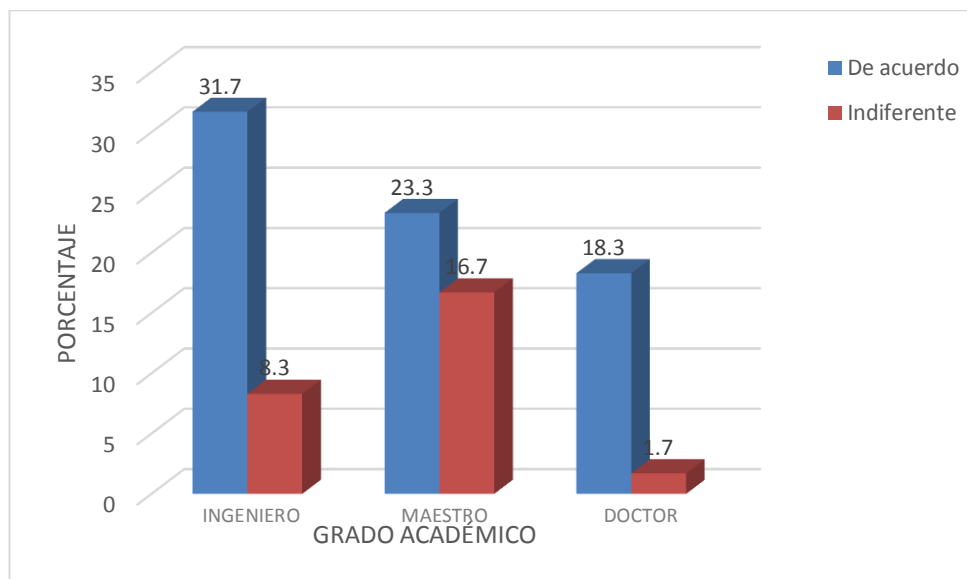
Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 14:
Cultura organizacional por estado civil de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

Figura N° 15:
Cultura organizacional por grado académico de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario cultura organizacional.

COMENTARIO:

La relación de las variables; cultura organizacional según los indicadores; personales de los docentes de la Facultad de Ingeniería UPLA se observan que están de acuerdo con la cultura organizacional institucional cuando son de sexo masculino; 41,7%. Del grupo etéreo entre los 36 a 45 años de edad; 31,7%. De estado civil casado; 45%; y con grado académico Ingeniero; 31,7%.

Los docentes de la Facultad de Ingeniería UPLA que se muestran indiferentes a la cultura organizacional institucional son de sexo femenino 15%, del grupo etéreo de 36 a 45 años; 10%, de condición civil casado; 20%, y con grado académico de Maestro 16,7%.

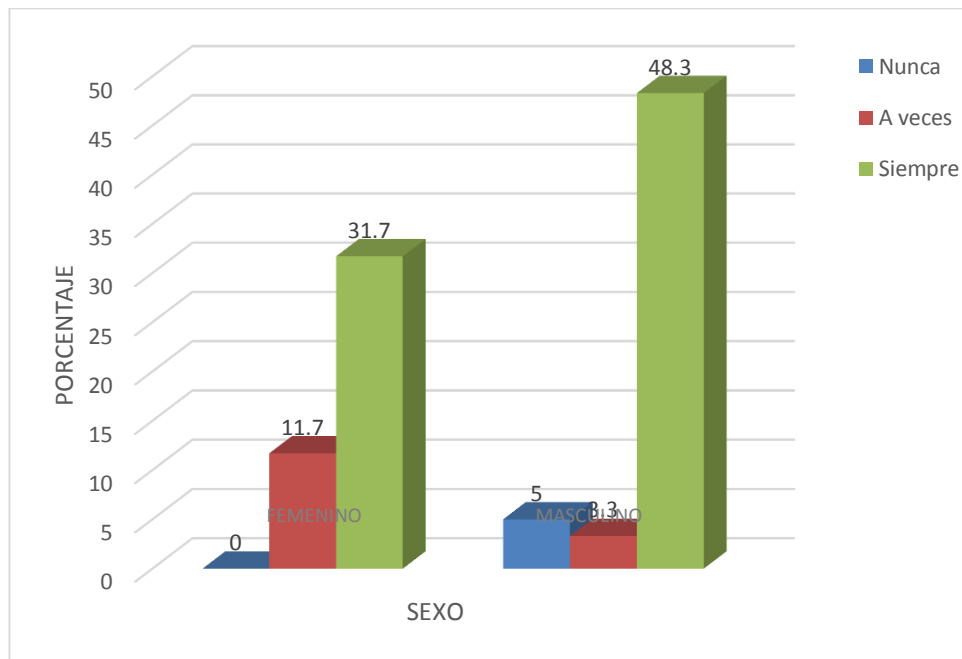
TABLA N° 07

Estilos de dirección por indicadores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Dimensiones	SATISFACCIÓN						Total	
	Nunca		A veces		Siempre		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Sexo								
Femenino	0	0,0	7	11,7	19	31,7	26	43,3
Masculino	3	5,0	2	3,3	29	48,3	34	56,7
Edad								
25-35 años	1	1,7	1	1,7	6	10,0	8	13,3
36-45 años	0	0,0	5	8,3	20	33,3	25	41,7
46-55 años	1	1,7	1	1,7	14	23,3	16	26,7
56-65 años	1	1,7	2	3,3	8	13,3	11	18,3
Estado civil								
Soltero	0	0,0	5	8,3	16	26,7	21	35,0
Casado	3	5,0	4	6,7	32	53,3	39	65,0
Grado académico								
Ingeniero	1	1,7	4	6,7	19	31,7	24	40,0
Maestro	1	1,7	5	8,3	18	30,0	24	40,0
Doctor	1	1,7	0	0,0	11	18,3	12	20,0

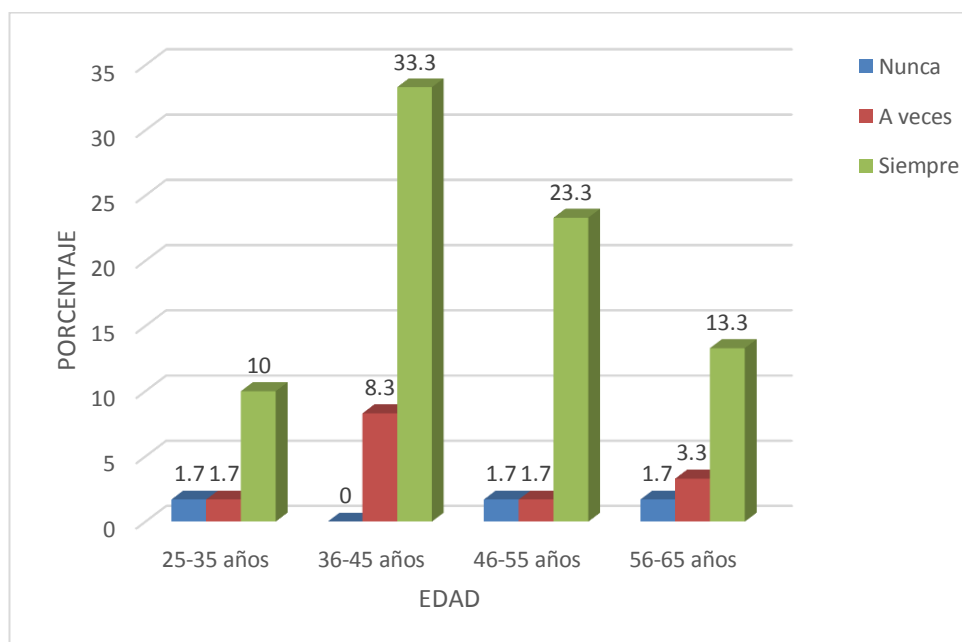
Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 16:
Estilos de dirección por sexo de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



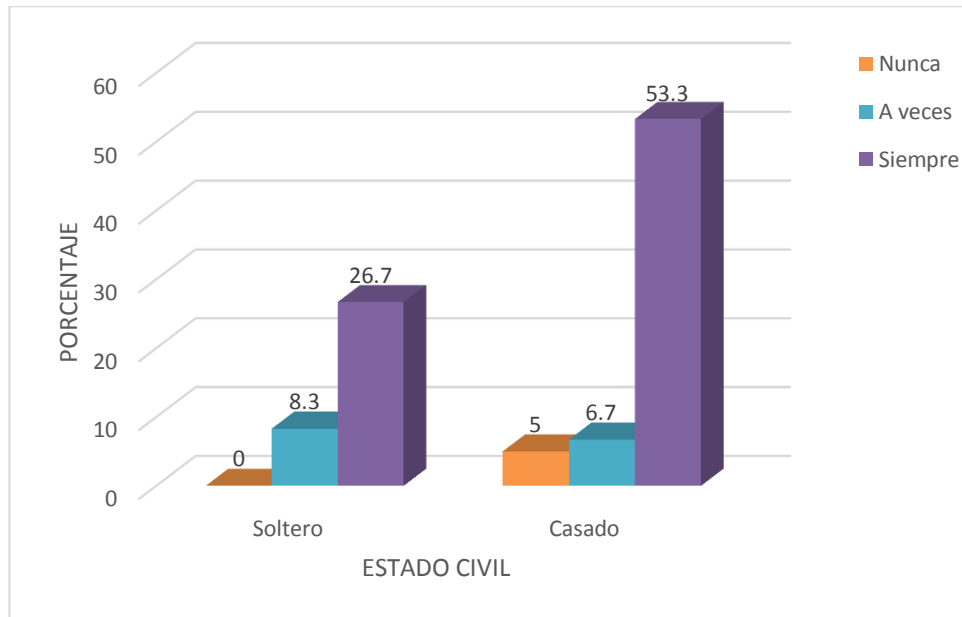
Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 17:
Estilos de dirección por edad de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



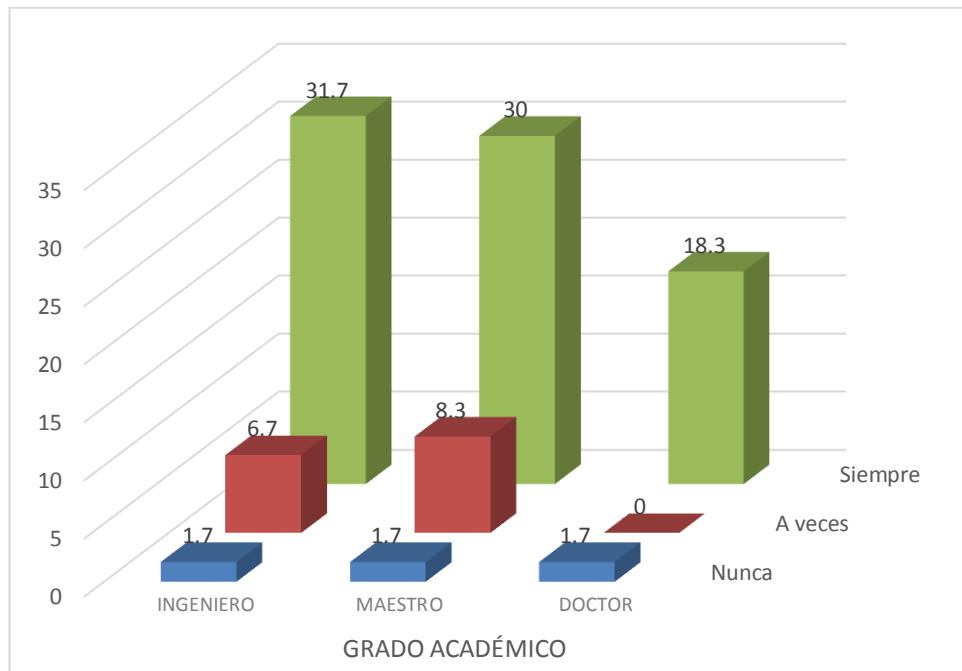
Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 18:
Estilos de dirección por estado civil de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

Figura N° 19:
Estilos de dirección por grado académico de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.



Fuente: Cuestionario estilos de dirección.

COMENTARIO:

En esta tabla se asocian las variables; estilos de dirección de los docentes de la Facultad de Ingeniería UPLA con sus indicadores personales, en estos resultados obtenidos se obtuvo que los docentes “siempre” están satisfechos de la cultura organizacional institucional cuando son de sexo masculino 48,3%. Tienen entre los 36 a 45 años; 33,3%, son de condición civil casados 53,3% y tienen el grado de ingenieros 31,7%.

En segundo lugar los docentes que “A veces” sienten estilos de dirección; son de sexo femenino 11,7%, tienen entre los 36 a 45 años; 8,3%, son solteros 8,3% y tienen grado académico de maestro 8,3%.

Los resultados sobre estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería, indican que son similares, lo cual se debe a que la Facultad de Ingeniería actúa en todos los niveles (local, nacional) y tienen más competencia. En general el Estilo de Dirección dominante es el de broker y el más bajo es el de Sistemas Abiertos, lo que se debe a que la Facultad de Ingeniería posee poca apertura a sus empleados (docentes y administrativos) y los trabajadores fueron en su mayoría miembros directos de la Facultad de Ingeniería.

Los resultados de cluster para Estilos de Dirección, indican que se constituyeron tres grupos, a saber. 1. Directivos Excelentes (60%): trabajan en equipo, son innovadores, ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento; facilitan los medios para hacer las labores; promueven la planeación y el liderazgo y evalúan los errores en los procesos. 2. Directivos Regulares (26%): centran su atención en responsabilidad, autoridad, y escuchan los problemas de los empleados; promueven el cumplimiento de metas y hablan del futuro con optimismo. 3. Directivos Deficientes (14%): le conceden importancia a errores de los empleados; no promueven la planeación, no ayudan a resolver problemas de la comunidad, ni promueven nuevas formas para solucionar los problemas.

b) CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS.

Tabla Nº 08: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 01.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,511 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	17,901	1	,000		
Likelihood Ratio	21,540	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,170	1	,000		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 09: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 02.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	20,514 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	17,836	1	,000		
Likelihood Ratio	20,527	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	20,173	1	,000		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 10: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 03.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,374 ^a	1	,004		
Continuity Correction ^b	6,604	1	,010		
Likelihood Ratio	7,875	1	,005		
Fisher's Exact Test				,008	,006
Linear-by-Linear Association	8,234	1	,004		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 11: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 04.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	26,434 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	23,380	1	,000		
Likelihood Ratio	27,079	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	25,993	1	,000		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 12: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 05.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	24,278 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	21,385	1	,000		
Likelihood Ratio	25,078	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	23,873	1	,000		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 13: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura Organizacional Dimensión 06.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,469 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	13,214	1	,000		
Likelihood Ratio	15,833	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,211	1	,000		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 14: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 01.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,048 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	20,933	4	,000
Linear-by-Linear Association	21,447	1	,000
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 15: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 02.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	75,365 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	36,735	4	,000
Linear-by-Linear Association	32,908	1	,000
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla Nº 16: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 03.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,458 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	20,707	4	,000
Linear-by-Linear Association	19,373	1	,000
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla N° 17: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a los Estilos de Dirección Dimensión 04.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,890 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	21,332	4	,000
Linear-by-Linear Association	21,159	1	,000
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 es significativo

Tabla N° 18: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a Cultura organizacional por sexo de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,002 ^a	1	,969		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,002	1	,969		
Fisher's Exact Test				1,000	,0598
Linear-by-Linear Association	,002	1	,969		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 Es significativo

Tabla N° 19: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura organizacional por edad de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,654 ^a	3	,884
Likelihood Ratio	,623	3	,891
Linear-by-Linear Association	,380	1	,538
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P > 0,05 No es significativo

Tabla N° 20: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura organizacional por estado civil de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Chi-Square Tests					
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,959 ^a	1	,327		
Continuity Correction ^b	,453	1	,501		
Likelihood Ratio	,995	1	,319		
Fisher's Exact Test				,377	,0254
Linear-by-Linear Association	,943	1	,331		
N of Valid Cases	60				

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 Es significativo

Tabla N° 21: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a la Cultura organizacional por grado académico de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,241 ^a	2	,053
Likelihood Ratio	5,541	2	,063
Linear-by-Linear Association	,096	1	,757
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 Es significativo

Tabla N° 22: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por sexo de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,917 ^a	2	,031
Likelihood Ratio	8,130	2	,017
Linear-by-Linear Association	,058	1	,810
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 Es significativo

Tabla N° 23: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por edad de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,119 ^a	6	,661
Likelihood Ratio	5,215	6	,517
Linear-by-Linear Association	,016	1	,899
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P > 0,05 No es significativo

Tabla N° 24: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por estado civil de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,346 ^a	2	,0188
Likelihood Ratio	4,223	2	,0121
Linear-by-Linear Association	,016	1	,0900
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 Es significativo

Tabla N° 25: Contrastación de las Hipótesis Planteadas relacionadas a estilos de dirección por grado académico de los stakeholders de la Facultad de Ingeniería.

Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,003 ^a	4	,0557
Likelihood Ratio	4,694	4	,320
Linear-by-Linear Association	,102	1	,750
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor P < 0,05 Es significativo

c) **PRUEBA DE HIPÓTESIS.****TABLA Nº 26****Contrastación de la Hipótesis 02**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,550 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	31,233	2	,000
Linear-by-Linear Association	29,150	1	,000
N of Valid Cases	60		

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

Valor $P < 0,05$ Es significativo

Existe una relación de influencia positiva entre todos los Estilos de Dirección propuestas por Quinn et al (1996): Objetivos, procesos internos, relaciones humanas y sistemas abiertos; con cada una de las dimensiones de cultura organizacional.

RELACION ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

La relación entre cultura organizacional (cada una de sus dimensiones) y estilos de dirección se puede apreciar en el siguiente cuadro:

En relación a ésta hipótesis si existe relación de dependencia significativa entre el cultura organizacional dimensión características dominantes y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes, en relación a ésta hipótesis específica resulto verdadera debido a que el trabajo de investigación muestra que la dimensión características dominantes genera cambios altamente significativos en los miembros de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes. Esta afirmación se realiza en base a la correlación de los resultados obtenidos entre la cultura organizacional y estilos de dirección.

TABLA Nro. 27

Correlación de los resultados obtenidos entre la cultura organizacional y estilos de dirección.

			CORRELACIONES						
			NIVEL DE SATISFACCION	CATEGORIAS DE CARACTERISTICAS DOMINANTES	CATEGORIAS DE LIDERES DE LA ORGANIZACION	CATEGORIAS DE ESTILO GERENCIAL	CATEGORIAS DE UNION DE LA ORGANIZACION	CATEGORIAS PARA ENFASIS ESTRATEGICO	CATEGORIAS PARA CRITERIO DE EXITO
Rho de Spearman	NIVEL DE SATISFACCION	Coefficiente de correlación	1,000	,749	,616	,545	,682	,510	,547
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	60	60	60	60	60	60	60
	CATEGORIAS DE CARACTERISTICAS DOMINANTES	Coefficiente de correlación	,749	1,000	,556	,458	,676	,467	,495
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	60	60	60	60	60	60	60
	CATEGORIAS DE LIDERES DE LA ORGANIZACION	Coefficiente de correlación	,616	,556	1,000	,416	,502	,352	,447
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,001	,000	,006	,000
		N	60	60	60	60	60	60	60
	CATEGORIAS DE ESTILO GERENCIAL	Coefficiente de correlación	,545	,458	,416	1,000	,485	,380	,360
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	.	,000	,003	,005
		N	60	60	60	60	60	60	60
	CATEGORIAS DE UNION DE LA ORGANIZACION	Coefficiente de correlación	,682	,676	,502	,485	1,000	,426	,566
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,001	,000
		N	60	60	60	60	60	60	60
	CATEGORIAS PARA ENFASIS ESTRATEGICO	Coefficiente de correlación	,510	,467	,352	,380	,426	1,000	,352
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,006	,003	,001	.	,006
		N	60	60	60	60	60	60	60
	CATEGORIAS PARA CRITERIO DE EXITO	Coefficiente de correlación	,547	,495	,447	,360	,566	,352	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,005	,000	,006	.
		N	60	60	60	60	60	60	60

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

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

En relación a ésta hipótesis si existe relación de dependencia significativa entre cultura organizacional dimensión líderes de la organización y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes. En relación a ésta hipótesis específica resultado verdadera debido a que el trabajo de investigación muestra que la cultura organizacional en la dimensión: Líderes de la organización genera cambios altamente significativos en estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes. Esta afirmación se realiza en base a la correlación de los resultados obtenidos entre la cultura organizacional dimensión líderes de la organización y los estilos de dirección.

En relación a ésta hipótesis si existe relación de dependencia significativa entre cultura organizacional dimensión estilo gerencial y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes. En relación a ésta hipótesis específica resultó verdadera debido a que el trabajo de investigación muestra que dimensión estilo gerencial genera cambios altamente significativos en los estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes. Esta afirmación se realiza en base a la correlación de los resultados obtenidos entre cultura organizacional dimensión estilo gerencial y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes.

En relación a ésta hipótesis si existe relación de dependencia significativa entre cultura organizacional dimensión unión de la organización y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes. En relación a ésta hipótesis específica resultó verdadera debido a que el trabajo de investigación muestra que dimensión unión de la organización genera cambios altamente significativos en los estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes. Esta afirmación se realiza en base a la correlación de los resultados obtenidos entre cultura organizacional dimensión unión de la organización y unión de la organización de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes.

En relación a ésta hipótesis si existe relación de dependencia significativa entre cultura organizacional dimensión énfasis estratégico y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes. En relación a ésta hipótesis específica resultó verdadera debido a que el trabajo de investigación muestra que dimensión énfasis estratégico genera cambios altamente significativos en los estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes. Esta afirmación se realiza en base a la correlación de los resultados obtenidos entre cultura organizacional dimensión énfasis estratégico y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes.

Finalmente, en relación a ésta hipótesis si existe relación de

dependencia significativa entre cultura organizacional dimensión criterios de éxito y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes. En relación a ésta hipótesis específica resultó verdadera debido a que el trabajo de investigación muestra que dimensión criterios de éxito genera cambios altamente significativos en los estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes. Esta afirmación se realiza en base a la correlación de los resultados obtenidos entre cultura organizacional dimensión criterios de éxito y estilos de dirección de los miembros de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes. Todos estos resultados al ser procesados se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

TABLA Nro. 28
Relación de Influencia entre Cultura Organizacional y Estilos de Dirección

			ESTILOS DE DIRECCIÓN			TOTAL
			DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESCACUERDO	
CATEGORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	ADECUADA	Nro.	60	90	20	170
		%	35.3	52.9	11.8	100
	REGULAR	Nro.	10	130	110	250
		%	4	52	44	100
	MALA	Nro.	0	30	150	180
		%	0	16.7	83.3	100
TOTAL		Nro.	70	250	280	600
		%	11.7	41.7	46.6	100

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento estadístico.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON LOS REFERENTES DE LAS BASES TEÓRICAS.

La cultura ha sido nombrada como el conjunto de valores y normas que una persona tiene al interactuar con otras tomando en cuenta todos los beneficios y responsabilidades que la organización brinda a sus trabajadores para un buen desempeño. La cultura es la respuesta que generaciones de personas han dado a los problemas que se le han planteado en el curso de su historia (Roncal y Guorón, 2002). Asimismo, la cultura desde el punto vista antropológico, se considera como el conjunto de rasgos distintivos que caracteriza un pueblo o una sociedad. (Chávez y Mendoza, 1999).

En el estudio efectuado en la ciudad de Huancayo en la Facultad de Ingeniería Escuelas Académicos Profesionales de Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas y Computación, Ingeniería Industrial y Arquitectura de la UPLA se arribó a las conclusiones siguientes: El 80% de los docentes se sienten satisfechos “Siempre” frente a la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería UPLA, seguido de un 15% que manifestaron sentirse satisfechos “A veces” y la cultura organizacional en la dimensión “unión de la organización”, es donde los

docentes se muestran de “acuerdo” en el 61,7%, líderes de la organización 60%, estilo gerencial 60%, y énfasis estratégico 60%. Según esta investigación efectuada por; Salazar Guerra Jesica. Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala en el 2013 en Guatemala. En los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. A través de estos resultados se puede establecer que existe relación con lo encontrado en el estudio citado.

Según Schein considera que la cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular y Hellriegel y Slocum (2004), considera que “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el tiempo.” Y Chiavenato (2005), plantea que “La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización”. Al respecto se puede indicar que cada institución universitaria adquiere una cultura diferente de otra según el perfil de servicio que brinda a la comunidad en general.

Los docentes se encuentran satisfechos “siempre” en cuanto a la dimensión facilitador y mentor; 61,7%. En director y productor 66,7%. innovador y broker 61,7%. Y en la dimensión monitor y coordinador 65%. Según reporta Salazar Guerra Jesica. De su estudio; Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala en el 2013 en Guatemala. Los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal

administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada está satisfecho con su trabajo y con el ambiente laboral. Es importante destacar que los actores estudiados son diferentes al realizado en nuestra investigación, pero en sus resultados se semejan en cuanto a la satisfacción.

En otro estudio efectuado por; Marcano, Bejarano y Lara. Cultura Organizacional del Personal Docente de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. 2010. Venezuela. Reporta que existe una serie de factores que se distinguen en el medio ambiente laboral entre los que se encuentran el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otros, que determinan la productividad de la Institución, ya que pueden ser utilizados por la gerencia como herramientas estratégicas para solventar puntos débiles en la institución. Durante el desarrollo de la investigación, se observó que por la falta de una comunicación efectiva los valores organizacionales no se transmiten al personal, los valores existen, pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad.

5.2. CONTRASTACIÓN CON LA HIPÓTESIS. CON RESPECTO A LA HIPOÓTESIS GENERAL

Habiendo procesado los datos y obtenido dichos resultados podemos tomar en consideración algunos ítems para formular la relación existente entre las la cultura organizacional y estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes, el cual nos sirvió para discernir y comparar los resultados obtenidos, y de esta manera nuestras hipótesis planteadas inicialmente sean aceptadas o rechazadas. A través de esta investigación se presenta información relevante sobre la cultura organizacional y su influencia en los estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes.

La hipótesis de trabajo formulada fue: Existe relación de influencia entre estilos de dirección y cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015. Esta hipótesis fue contrastada afirmativamente con el resultado; El 80% de los docentes se sienten satisfechos "Siempre" frente a la cultura organizacional de la

Facultad de Ingeniería UPLA, seguido de un 15% que manifestaron sentirse satisfechos “A veces”. Así mismo podemos mencionar que en las pruebas de valor “p” en relación a la contrastación de hipótesis se puede mencionar que existe relación altamente significativa con cada una de las dimensiones de cultura organizacional y los estilos de dirección como así lo confirman los resultados (ultimo cuadro de capítulo IV).

CON RESPECTO A LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

La primera hipótesis planteada los estilos de dirección si son significativos en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo 2015, se comprueba la hipótesis planteada debido que al establecer una comparación en los resultados de estilos de dirección establecido en la unidad académica y adquiridas por los miembros de dicha facultad se puede apreciar los resultados obtenidos entre dichas variables son altamente significativos como se puede apreciar en la tabla Nro. 3A, 3B, 3C, 3D del capítulo IV de esta tesis y es cuantitativamente significativo como sigue: En esta tabla se relaciona la variable estilos de dirección de los docentes de la Facultad de Ingeniería UPLA frente a la cultura organizacional institucional, y según las dimensiones se observa que los docentes se encuentran satisfechos “siempre” en cuanto a la dimensión facilitador y mentor; 61,7%; en la dimensión de director y productor; 66,7% en la dimensión de innovador y broker 61,7%; y en la dimensión monitor y coordinador 65%. En segundo lugar los docentes se encuentran satisfechos “A veces” en la dimensión “Innovador y Broker”; 11,7%, “Director y Productor”; 11,7%. En tercer lugar se encuentra que “Nunca” están satisfechos en la dimensión “Director y Productor” 5%, “Facilitador y Mentor” 3,3% y “Monitor y Coordinador” 3,3%.

La segunda hipótesis planteada el tipo de cultura organizacional en las dimensiones: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito son significativos en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes, se comprueba la hipótesis planteada debido que al establecer una comparación en los resultados de estilos de dirección establecido en la unidad académica y adquiridas por los miembros de dicha facultad se

puede apreciar los resultados obtenidos entre dichas variables son altamente significativos como se puede apreciar en la tabla Nro. 2A, 2B, 2C, 2D, 2E 2F del capítulo IV de esta tesis y es cuantitativamente significativo como lo demuestran las pruebas p de cada resultado.

La tercera hipótesis planteada: El tipo de cultura organizacional en las dimensiones: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito si se relacionan con los estilos de dirección en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana los Andes, se comprueba la hipótesis planteada debido que al establecer una comparación en los resultados de estilos de dirección establecido en la unidad académica y adquiridas por los miembros de dicha facultad se puede apreciar los resultados obtenidos entre dichas variables son altamente significativos como se puede apreciar final del capítulo IV en la tabla mostrada así mismo se puede apreciar que el valor de la prueba "p" es menor a 0.05 (el resultado es 0.01) el cual nos dice que la relación es altamente significativo como lo demuestran las pruebas p de cada resultado por lo tanto se acepta la hipótesis tercera y última planteada.

Para contrastar la hipótesis específica planteada en el capítulo II entre Estilos de Dirección con Lealtad y Orientación al Mercado, se tomaron como base las dimensiones planteadas por los creadores de dichos instrumentos (Quinn et al, 1996) para Estilos de Dirección y las dimensiones encontradas en el caso colombiano, a través del Análisis de los Componentes Principales.

Los resultados encontrados entre Cultura organizacional y Estilos de Dirección o liderazgo, indican, que en el 60% manifiesta una relación significativa entre dichos constructos (nivel de significancia del 0.01%). Lo anterior significa que todos los Estilos de Dirección encontrados en el estudio (Relaciones Humanas, Dirección por Objetivos, Sistemas Abiertos, Procesos Internos, Relaciones Humanas- Sistemas Abiertos), promueven la cultura organizacional de los miembros de la Facultad de Ingeniería.

Los resultados encontrados entre Estilos de Dirección y cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería estudiadas hay una relación significativa entre dichos constructos (nivel de significancia del 0.01%).

Es decir, hay una relación significativa entre el nivel de estudios realizados.

5.3. APOORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo general de la investigación consistió en determinar la influencia que tienen los Estilos de Dirección Quin et al (1996), sobre la Cultura Organizacional (Vallée, 1985; Inkeles y Levinson, 1969; Hofstede, 1980; Trompenaars, 1994), a partir de un análisis en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo. La presente investigación tiene el paradigma cuantitativo es de tipo descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. El diseño de investigación es el diseño descriptivo correlacional, el que permitió realizar los siguientes aportes:

Se reconoce la facilidad y el hábito de preparar y transmitir los temas, los contenidos de tipo conceptual como cultura organizacional y estilos de dirección. Por ello la presente permite generar un modelo centrado en la transmisión de un estudio relacionado a los dos temas altamente complejos como son a cultura organizacional y los estilos de dirección con intención de promover una construcción significativa del aprendizaje de estos temas; por ello, se la presente propone y manifiesta su aporte a los miembros de una organización y propone conllevar al cambio de modelos mentales y esquemas mecanicistas, reduccionistas a modelos mentales integradores sistémicos, donde confluyan la teoría y práctica. Puesto que se evidencia resistencia al cambio de modelo, donde se observa la forma de ver la cultura organizacional como área aislada de las demás, por ello se recomienda hacer uso de estrategias que conlleven inclusión de temas relacionados a la cultura organizacional y liderazgo en los documentos estratégicos de toda institución de educación superior, logrando de tal manera un desarrollo de una institución educativa superior.

La visión de la cultura organizacional y estilos de dirección requiere un planteamiento epistemológico que responda a la complejidad. No sólo por el cambio de modelo formativo, sino porque para responder a las necesidades actuales se hace preciso “adecuar” las disciplinas, haciendo uso de nuevos enfoques de estudio, que respondan a las necesidades

actuales. Por ello se recomienda tomar en cuenta al docente, estudiante, administrativo como centro del proceso del desarrollo de una entidad de educación superior. Para quienes comparten este nuevo modelo y enfoque de abordar los problemas, el cambio significa “poner a los stakeholders en el centro de la tarea educativa universitaria, como gestor de sus propios procesos de desarrollo”; y ello se conseguirá mediante la revisión y actualización permanente de los modelos relacionados a la cultura organizacional, de esta forma se alinearán y optimizarán los procesos para favorecer la autonomía de la Facultad de Ingeniería.

La evaluación cultura organizacional supone un cambio conceptual, puesto que el tipo de evaluación que requiere no se ajusta al modelo vigente, en el que predomina saber sólo unos contenidos teóricos, conceptuales o academicistas”. Siendo incompatible con procesos de evaluación que deber ser integral, continua y formativa; por lo que se recomienda desarrollar talleres de capacitación en evaluación sobre cultura organizacional y liderazgo para docentes, administrativos a fin de superar éste escollo. Debido a que nuevos modos de evaluar implicarán un cambio mental y facilitarán aplicar nuevas técnicas que se relacionen con la evaluación de cultura organizacional y liderazgo a través de la generación de nuevos instrumentos de evaluación.

EN RELACION A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de investigación de acuerdo a su justificación teórica ha confirmado que la cultura organizacional tiene influencia significativa en la satisfacción de los miembros de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes. La investigación de cultura organizacional ha permitido el conocimiento concienzudo de las dimensiones de nuestro estudio: características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico, criterio de éxito. Con la tesis se ha demostrado que la cultura organizacional de la institución universitaria es un indicador primordial para tener docentes satisfechos con la forma de la organización donde laboran, y se está consciente que la competitividad universitaria está en avance y por ello se debe reforzar la cultura organizacional de la FI - UPLA.

La complejidad para definir y medir los factores que caracterizan la cultura expresada a través de lenguajes, comportamientos, símbolos, mitos, hábitos, creencias, ritos, costumbres, valores, etc., que guían la vida institucional, hace que dicho concepto sea estudiado desde diversas perspectivas: evolucionista, difusionista, funcionalista, estructuralista, marxista, psicoanalista, interpretativa, cultura corporativa y cognoscitiva. Las limitantes anteriores se presentan también para evaluar la Cultura Organizacional.

Para operacionalizar la Cultura Organizacional en el presente estudio, se realizó un análisis cualitativo de los siguientes autores: Vallée (1985): bienes materiales, inmateriales y sociales; Inkeles y Levinson (1969): valores ligados a la distancia jerárquica, a la representación de sí y a los conflictos. Trompenaars (1994): distancia de poder, reacción ante incertidumbre, individualismo-colectivismo, y masculinidad-feminidad; Hofstede (1980): universalismo contra particularismo, individualismo contra colectivismo, relaciones neutrales contra afectivas, específico contra difuso, logro contra atributo, relación con el tiempo, relación con la naturaleza.

Dada la complejidad de las perspectivas y la manera de operacionalizar la Cultura Organizacional, a continuación, se formulan los siguientes interrogantes: ¿Se puede operacionalizar la Cultura Organizacional?, Dado que La Universidad Peruana Los Andes es una entidad de educación superior distribuida en muchas regiones del país (Facultades, Sedes, Filiales, CAT's, etc.), ¿En dónde estarían las diferencias entre las Culturas Organizacionales de las regiones? De los planteamientos formulados por Vallée (1985), Inkeles y Levinson (1969), Trompenaars (1994) y Hofstede (1980), ¿cuáles son aplicables para el caso de las universidades del Perú?, ¿Cuáles son las diferencias entre las Culturas Organizacionales de las universidades públicas (estatales) y privadas (asociativas)?, ¿Cuáles son las diferencias entre una Cultura Organizacional sólida y una débil?, ¿Cuáles son las diferencias de Cultura Organizacional por sectores económicos universitarios?

EN RELACION A LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

El análisis de los estilos de liderazgo en la organización constituyen la

forma de direccionar las relaciones interpersonales, orientando y gestionando al personal en el contexto de la cultura organizacional, influenciando en las personas e integrándolas a las subculturas de una colectividad a una organización, facilitando el desarrollo de sus capacidades de manera que la organización mejore su capacidad para resolver problemas, con una competencia cada vez mayor para encontrar mejores soluciones humanas y técnicas para el logro de sus objetivos organizacionales.

La naturaleza y complejidad de las perspectivas y de los elementos que interrelacionados conforman una Cultura Organizacional (Vallée, 1985; Inkeles y Levinson, 1969; Hofstede, 1980; Trompenaars, 1994), orientadas al mercado (Narver, Slater (1990); Jaworski, Kohlí (1993); exigen para su implementación, el conocimiento de factores internos y externos, y por ello, se propuso un estudio que involucra la cultura global, la cultura nacional, la cultura del sector y la cultura organizacional universitaria (Terpstra, David, 1985; Levitt, 1983); y los procesos internos (estrategias, sistemas, estructuras), que arrojen resultados empresariales, los cuales son logrados a través de un Liderazgo o Estilos de Dirección adecuado (Quinn et al, 1996; Barney, 1986)

5.4 APOORTE PRÁCTICO:

El estudio de la cultura organizacional orientada al contexto universitario exige el establecimiento de un liderazgo sólido, que a través de las acciones de la dirección se vean reflejados las creencias, los valores y los comportamientos de los empleados orientados a la satisfacción de los clientes (Webster, 1988), estos son los estudiantes universitarios. Es decir, el compromiso y responsabilidad de la alta gerencia (autoridades universitarias UPLA) es un requisito previo imprescindible de una orientación al mercado (Levitt, 1960). El compromiso de la alta dirección (autoridades universitarias UPLA) expresado en los valores éticos corporativos es un requisito previo esencial para crear y mantener una orientación a los estilos de dirección (Hunt, Chodko, Wood, 1989).

La alta dirección debe contar con líderes visionarios que, a través de sus palabras y acciones, logre que sus seguidores perciban nuevas formas de pensar y actuar y se unan a él para realizarlas en conjunto (Westley,

Mintzberg, 1989).

El conocimiento amplio de saber la percepción que tienen los docentes sobre la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes permitió identificar los puntos débiles de la organización para reforzar y cambiar su cultura y por ende adoptar por estrategias que conlleven a que los docentes mejoren su percepción sobre la organización universitaria. Todo ello se ve manifiesta por la implementación del programa de internalización de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes, dicho programa posee un fin netamente práctico, el cual es fortalecer las dimensiones estudiadas en la presente tesis. Dicho sea de a través de este estudio y con la consecuencia realización de dicho programa se logrará cumplir uno de los estándares relacionados a la acreditación universitaria (el cual fue uno de los focos de interés como se mencionó en el planteamiento del problema de investigación del capítulo I de la presente tesis).

Desde una perspectiva organizacional, los resultados sirven para que las escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería formulen estrategias relacionadas a los estilos de dirección y liderazgo con base en las características particulares de su cultura organizacional, de la cultura regional, de la cultura del sector y de las expectativas de sus estudiantes actuales y potenciales.

El estudio de cultura organizacional es un *itinerario práctico formativo* que promueve en los miembros de una organización el desarrollo de su autonomía y su compromiso como condición para adquirir liderazgo. El compromiso del estudiante es una respuesta *intencional*, es la oportunidad que tiene el sujeto de recrearse a sí mismo a través del *desarrollo gradual de la conciencia sobre el mundo y sobre sus posibilidades*. Las experiencias en el estudio de la cultura organizacional muestran que son las oportunidades para promover y desarrollar efectivamente a ese compromiso.

El estudio de campo y los grupos de discusión con expertos han evidenciado que genera desafíos y alto grado de satisfacción, tanto en los estudiantes como en el personal docente y administrativo. El estudio de casos evidenció que las concepciones sobre cultura organizacional

influyen en los estilos de dirección y en las actividades de evaluación que promueve el personal jerárquico, administrativo, docente, así como en la visión institucional de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes para integrar el enfoque sobre cultura organizacional. La percepción fragmentada, mecanicista y dicotómica de la cultura organizacional generó resistencias que dificultaron la integración del enfoque en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes. Los casos en los que predominó una visión aislada de la cultura organizacional ahora nos permitirán pasar a una visión de *excelencia* o como un *sello institucional*, entienden que la formación del estudiante es un itinerario gradual, y realizan grandes esfuerzos organizativos y didácticos alineando el proceso formativo para que sus graduados se integren con éxito en el ámbito profesional.

Por otro lado, el personal docente innovador, que ha integrado el tema de la cultura organizacional y reconoce la dificultad que tienen los estudiantes en dar el *salto cualitativo* entre los niveles de desempeño para el logro del liderazgo personal. Esto supone una modificación en la concepción del estudiante sobre sus capacidades y los resultados esperados para su desempeño, aspecto importante en la construcción de su itinerario de desarrollo.

Esta perspectiva conlleva cambios a nivel organizativo y pedagógico, como el reconocimiento del liderazgo como *trabajo de los miembros de la organización*. Esta nueva forma de ver el liderazgo comporta la reflexión sobre la *calidad* (gestión del tiempo, rendimiento académico,...), la *cantidad* (dispersión del rendimiento, cantidad de materias,...) y la *relevancia* del liderazgo y la cultura organizacional.

En relación a las características que definen los estilos de dirección o liderazgo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana Los Andes, emergieron 6 rasgos distintivos. Probablemente no todos los rasgos identificados sean exclusivos de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes, pero a partir del análisis efectuado se observa que entre los informantes se asocian con este nivel formativo. Las características halladas son:

- Reflexión sobre la acción (el saber hacer).
- Carácter crítico, transformador, independiente (por qué se hace tal cosa,).
- Carácter innovador, abra mercados, diferencia competitiva.
- Desarrollo de la dimensión personal, afectividad, para complementar el saber hacer profesional.
- Aseguramiento de un nivel mínimo de desempeño.
- Carácter prospectivo.

Finalmente, se entiende que del análisis realizado no se puede desprender la generalización de los resultados, más bien se aplica su reflexión al ámbito del cual ha surgido. Sin embargo, queda a criterio de quien los utilice el considerar el grado en que puedan ser generalizados o que sirvan como marco teórico o referentes para futuras investigaciones.

5.5. APORTES DEL INVESTIGADOR

Sobre la conceptualización y naturaleza de la cultura organizacional en el contexto universitario.

La cultura organizacional como constructo complejo es una *manifestación transversal y efectiva delo componente social*. Es precisamente esta condición la que promueve el cambio organizacional en el contexto de la Facultad de Ingeniería - UPLA, puesto que dicha unidad académica es el espacio que proporciona oportunidades para *una aplicación contextualizada de los saberes relacionadas al tema, a partir de una situación de aprendizaje, evaluación y relaciones sociales auténticas donde se combinan todos los componentes*.

A través del estudio de campo se identificaron características propias de la cultura organizacional y los estilos de dirección en el contexto universitario: Se evidenciaron que éstas son acordadas mediante la participación de los miembros de la comunidad universitaria, abiertas al contexto del que se nutren, se desarrollan sobre un nivel mínimo de desempeño, promueven prácticas marcadas por un carácter crítico, independiente, transformador y comprometido con la realidad; estimulan la innovación y la transferencia científico-tecnológica; mantienen un carácter integrador que permita un desarrollo equilibrado de los

miembros de la comunidad universitaria. Así también el estudio identificó que existe una dimensión intangible de los estilos de dirección formada por el ethos profesional y los valores que intervienen en la construcción epistemológica que sustenta los estilos de dirección, que es muy difícil de enseñar, de transferir y de evaluar, pero que es fundamental para el desarrollo del liderazgo propias del contexto universitario.

Las dimensiones de la cultura organizacional y los estilos de dirección universitarios no pueden reducirse a una lista de tareas o a desempeños atomistas, que limiten al docente y a todos los miembros de la comunidad universitaria en sus posibilidades. Es importante que promuevan desempeños reflexivos (Schön, 1983; Cheetham y Chivers, 1996, 1998) construidos a partir de la *epistemología* en la que se inscriben. Es decisivo el rol orientador del docente para promover esta capacidad gradualmente.

Sin embargo, el estudio de campo señaló la falta de formación del docente en relación a la cultura organizacional y liderazgo, en el rol que tiene que desempeñar y en las nuevas corrientes relacionadas al estudio de la cultura organizacional y liderazgo tiene que adquirir para responder al cambio de modelo. Estas carencias formativas, sumadas al cambio en el tipo de demandas (orientación académica, afectiva, personal) y la cantidad de personal o miembros de la Facultad de Ingeniería docentes, estudiantes, etc., ha demostrado la complejidad que enfrenta a diario el docente del contexto de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes.

Los resultados del estudio de casos permiten identificar cuatro estadios de integración de la evaluación de la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes: (1) carácter descriptivo sin concreción; (2) carácter difuso y aislado; (3) carácter integrador a partir de un modelo de aprendizaje y (4) carácter integrador a partir del modelo institucional. Los estadios identificados no son clasificaciones cerradas de los casos estudiados, sino que sintetizan las formas bajo las que se desarrolla la integración de la evaluación Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes que participaron en el estudio y los factores que han intervenido.

En primer lugar, al comparar los estadios hallados con la clasificación de Berdrow y Evers (2009) * se observa que tres de los cuatro estadios identificados se corresponden con los tres niveles para la integración y estudio de cultura organizacional: A nivel institucional (universidad), nivel de programas (Facultad de Ingeniería) y nivel de escuelas profesionales. Pero, que es necesario el uso de instrumentos de evaluación o “modelos”, que sirva como marco de referencia el cual se insta al uso extensivo de dichos instrumentos, pues ellos, han demostrado que son importantes para que la evaluación sea objetiva. Los expertos y los informantes de los casos remarcaron la utilidad de los criterios y los instrumentos de evaluación que deben desarrollarse en forma colaborativa para recoger la evaluación y hacerla más transparente. Así mismo, admitieron la importancia de valorar y reconocer institucionalmente la demanda tiempo, el esfuerzo y la complejidad de generarlos.

Desde la opción metodológica, el presente proyecto pretendió establecer una directriz metodológica de estudio de la cultura organizacional y la relación de estilos de dirección, así reafirmar el reconocimiento de la cultura organizacional hacia las que se orienta el proceso de formación profesional. Para ello, se abordó el objeto de estudio desde las dimensiones de análisis, síntesis y evaluación.

Otro resultado principal del trabajo fue que existe una necesidad de formular una directriz metodológica (metodología) de evaluación de cultura organizacional, el cual validará o rechazará la (s) culturas existentes en las unidades académicas, así conllevará a una metodología para evaluar tanto el liderazgo y la cultura organizacional. Sin la base bien definida del presente proyecto servirá como hipótesis inicial a verificarse en otras investigaciones de éste tipo. El curso que se sigue no es un sendero teórico, sino el resultado de un grupo particular de experiencias en situaciones problemáticas verdaderas, estas son más pequeñas en escala. A diferencia de los problemas principales que se enfrentarán para mantenerse vigente dichos estudios que involucrará la implementación de modelos conceptuales de evaluación de cultura organizacional y estilos de dirección en todas las escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería UPLA. La aplicación de un modelo

conceptual de evaluación de cultura organizacional y estilos de dirección a un problema de la naturaleza de diagnóstico, como parte del proceso de autoevaluación en educación superior, nos conducirá a crear una teoría novedosa en cuanto a la forma de abordar, el uso de la problemática de la cultura organizacional y estilos de dirección y el uso de un modelo conceptual pertinente para ésta.

Dicha directriz metodológica planteada para esta investigación permitió evaluar la cultura organizacional el cual influye significativamente en y estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana los Andes. Por tanto, se propone y sugiere la elaboración el modelo de evaluación de y estilos de dirección el cual será de gran ayuda para identificar las dimensiones más relevantes. Así mismo, gracias a dicho modelo se podrá determinar las etapas de diagnóstico de evaluación de y estilos de dirección de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes; para ello es necesario la construcción y diseño el Modelo de Evaluación de Cultura Organizacional y estilos de dirección.

CONCLUSIONES:

Las conclusiones de esta tesis responden a los objetivos que motivaron la investigación y recogen otros conocimientos y reflexiones generados a lo largo del proceso del trabajo.

1. La investigación nos ha permitido determinar la influencia que existe entre la cultura organizacional y los estilos de dirección que poseen los miembros de la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes; dicha relación se ve manifiesta en las dimensiones de Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito existente en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo; en relación a los estilos de dirección adquiridos y practicados por los miembros de la Facultad de Ingeniería, se puede mencionar que poseen un estilo de dirección gerencial con énfasis estratégico (tal como lo muestran en los resultados obtenidos); así mismo, podemos mencionar que acorde con los resultados desde las variables estilos de dirección se manifiesta una alta significancia en las características de Director y Productor (Dirección por Objetivos), el cual resultó significativamente similar de acuerdo a los datos obtenidos de los administrativos de dicha unidad académica. Finalmente en este punto se menciona que existe una relación entre las dimensiones de cultura organizacional que poseen los docentes y administrativos de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes. Dichos resultados manifiestan que el 80% de los docentes se sienten satisfechos "Siempre" frente a la cultura organizacional de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes, seguido de un 15% que manifestaron sentirse satisfechos "A veces".
2. En relación a las características de la cultura organizacional que existe en la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes, se ha determinado después del análisis minucioso y evaluación de la cultura organizacional y cada una de sus dimensiones existentes en dicha unidad académica: Características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito existente en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo. Dichas dimensiones han sido fuente de análisis para la formulación de indicadores (para el instrumento de evaluación) los cuales pusieron en referencia para la contrastación de la hipótesis y son las siguientes: La cultura organizacional

en la dimensión “unión de la organización”, es donde los docentes se muestran de “acuerdo” en el 61,7%, líderes de la organización 60%, estilo gerencial 60%, y énfasis estratégico 60%. Los docentes se encuentran satisfechos “siempre” en cuanto a la dimensión organización; 61,7%. En las condiciones de trabajo 66,7%. Realización personal 61,7%. Y en la dimensión beneficio 65%. Los docentes de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes están “De acuerdo” con la cultura organizacional institucional cuando son de sexo femenino; 41,7%. Del grupo etáreo entre los 36 a 45 años de edad; 31,7%. De estado civil casado; 45%. Y con grado académico Licenciado; 31,7%. Los docentes de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes con sus indicadores personales, en estos resultados obtenidos se obtuvo que los docentes “siempre” están satisfechos de la cultura organizacional institucional cuando son de sexo masculino 48,3%. Tienen entre los 36 a 45 años; 33,3%, son de condición civil casados 53,3% y tienen el grado de ingenieros 31,7%.

3. Con respecto a la relación que existe entre estilos de dirección (liderazgo) y la cultura organizacional en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo, se ha logrado establecer dicha relación, al establecer la cultura organizacional existente en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo y liderazgo se evidenció que si existe pues los estilos de dirección depende y son influenciados por la cultura organizacional existente en la Facultad de Ingeniería Universidad Peruana Los Andes Huancayo, cabe la pena precisar que al estudiar las dimensiones relacionadas a los estilos de dirección se evidenció así mismo, una fuerte manifestación en relación a los estilos de dirección relacionados a la dimensión Director y Productor (Dirección por Objetivos), quedando de lado las dimensiones de Facilitador y Mentor (Relaciones Humanas), Innovador y Broker (Sistemas Abiertos) y Monitor y Coordinador (Dirección de Procesos Internos). Los cuales poseen una relación de dependencia significativa con cada una de las dimensiones de la cultura organizacional y son aquellas que han sido evaluadas para evidenciar la influencia que existe entre dicha variable y los estilos de dirección (liderazgo).

SUGERENCIAS:

Tomando como base los resultados del presente estudio, a continuación, se recomiendan lo siguientes para futuras investigaciones:

1. Hacer investigaciones cualitativas sobre Estilos de Dirección en las diversas unidades académicas (Facultades, Sedes, Filiales, CAT's, etc.), de la Universidad Peruana Los Andes dentro país para mejorar dicho constructo y ampliar el tamaño de la muestra. El hacer investigaciones cualitativas sobre cultura organizacional en diversas unidades académicas (Facultades, Sedes, Filiales, CAT's, etc.), para mejorar dicho constructo y ampliar el tamaño de la muestra. Para ello también se recomienda actualizar sus instrumentos de gestión institucional de forma permanente, ya que es un instrumento de gestión elemental, que permite dirigir y orientar de forma coherente los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Facultad de Ingeniería; propiciando la participación del docente y de la comunidad educativa. Es necesario que exista una estrecha relación de coordinación entre el personal directivo (Director de la Escuela Académico Profesional, Jefatura de Departamento académico de la Facultad de Ingeniería y vicerrectorado académico de la Universidad Peruana Los Andes) con los docentes, personal administrativo y demás miembros de la comunidad educativa; para desarrollar con éxito la planificación, ejecución y evaluación de los procesos técnico-pedagógico, propiciando con ello el liderazgo o estilos de dirección y así el docente pueda comprometerse a organizar mejor su labor docente.
2. Evaluar la incidencia de la cultura sobre el Clima Organizacional. Puesto que durante el desarrollo de la investigación se evidenció un clima organizacional "crítico", por ello se recomienda a las autoridades de la Facultad de Ingeniería - Universidad Peruana Los Andes se sugiere implementar estrategias de convivencia académica y administrativa armoniosa entre los docentes para un mejor desempeño profesional. Incrementar la interrelación entre las autoridades y los docentes para mejorar el nivel de satisfacción frente a la cultura organizacional de la institución. Para que surta efecto las autoridades deberán Replantear las estrategias relacionadas con la supervisión y monitoreo al trabajo docente, administrativos, etc., debiendo orientar hacia la promoción del trabajo en equipo, la motivación permanente y el reconocimiento de la labor realizada

por todo el personal que labora, pero con mayor importancia al docente en la Institución así se logrará empoderarlos y buscar lograr los objetivos de calidad educativa.

3. Se recomienda la implementar un modelo de evaluación o estudio de cultura organizacional y estilos de dirección el cual relacione ambas variables complejas, ya que nos permitirá graduar los distintos niveles de los estilos de dirección y establecer niveles de cultura organizacional, identificando la complejidad que requiere cada y poder vincularlas con las variables externas en los cuales se puede favorecer su desarrollo de la Facultad de Ingeniería y el resultado será para tener un mapa de cada estilo de dirección y cultura organizacional para saber cuál es su grado de internalización.

BIBLIOGRAFÍA

1. AAKER, D (1988). Strategic Marketing Management. 2nd. Ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
2. ACHROL, R. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. Journal of Marketing. Vol. 56. October.
3. ADLER y BARTHOLOMEW (1992). Academic and professional communities of discourse. Generating knowledge on transitional human resource management. Journal of International.
4. AGUILAR, (2000). La influencia de los Estilos de Liderazgo en la Calidad Percibida por los Clientes: Una Aplicación Empírica en los Servicios Hoteleros.
5. AKTOUF, O. (1996). La Administración: Entre la tradición y la renovación. Universidad del Valle.
6. AKTOUF, O. (2001). La Metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Editora Artes Gráficas del Valle, Primera Edición. Cali.
7. ALLAIRE C.; FIRSIROTU, M.E. (1984). Theories of Organizational Culture. Organization Studies, Vol. 5 No. 3, pp. 193-236.
8. ARANGO, L. G.; URREA, F. (2000) Culturas Empresariales en Colombia. En Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas. Colciencias - Corporación Calidad, 2000. Pp. 41-75.
9. BARNEY, J. (1986). Organizational cultures: can in be a source of sustained competitive advantage?" Academy of Management Review. Vol. 11. No. 3.
10. BEDARD, Renée. (1995). Los fundamentos filosóficos del Management. Montreal, HEC, Tesis de doctorado en Administración.
11. BENNIS, W. (1984). Las cuatro claves del Liderazgo eficaz. Revista de Entrenamiento y Desarrollo; p. 15-19.
12. BROMS, H., GAHMBER, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. Administrative Science Quarterly. Business Studies. Vol. 23.
13. CALORI, R. (1994). The diversity of management systems, In: CALORI, R. and De WOOT, Ph. European Management Model. Beyond Diversity. U.K.: Prentice-Hall International
14. CARROLL, G.R. y TEO, A.C. (1996). On the social networks of managers.

- Academy of Management Journal, 39:421-440.
15. CARSON, D., CROMIE, S. (1990). Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. *The Journal of Consumer Marketing*. Vol. 7 No. 3. Summer.
 16. Carvajal, P. Gladys. (2.000) *Cultura y Clima Organizacional*. Universidad Santa María Caracas. Venezuela.
 17. CERTO, S.C. (1992) *Administración Moderna*. Me Graw Hill, Segunda Edición, México.
 18. CERTO, S.C. Y PETER, J.P. (1996). *Dirección Estratégica*. IRWIN. Tercera edición.
 19. CHANLAT, A. y BEDARD, R. (1997) *Los modos de ser*. En *Fundamentos Filosóficos del Management*. HEC, Montreal.
 20. Charles Francois, "Problemología". Instituto Andino de Sistemas. Lima - enero 2006.
 21. Chiavenato, Adalberto. (1.988) *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw Hill.
 22. Chiavenato, Adalberto. (1.999) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (2da Ed.), Colombia: McGraw Hill.
 23. Chiavenato, Adalberto. (1996) *Administración*. México: Ed. McGraw Hill.
 24. CIFUENTES, F. (1990). *Introducción al estudio de los procesos culturales regionales*. En *Imágenes y reflexiones de la cultura en Colombia*. Foro Nacional: para, con, por, sobre, de, Cultura. Colcultura.
 25. CONGER, J. Y KOTTER, J. (1987). *General managers*, en Lorsch, J. (Eds). *Handbook of Organizational Behaviour*. Prentice-Hall.
 26. DAVILA, C. *Cultura Organizacional: ¿Un instrumento de la Gerencia? Algunas consideraciones para su estudio*. En *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas*. ARANGO, Luz Gabriela y URREA, Colciencias.
 27. DAY, G.S. y WENSLEY, R. (1983), *Marketing Theory with a Strategic Orientation*. *Journal of Marketing*, vol. 47, otoño: 79-89.
 28. DEAL, T. E. y KENEDY, A. A. (1982). *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life*. Mass, Addison-Wesley.
 29. DESPHANDE, R. & WEBSTER F. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. *Journal of Marketing*. Vol. 53. January.

30. DICKSON, P.R. (1992). Toward a general theory of comparative rationality. *Journal of Marketing*. Vol. 56. January.
31. GABARRO, J.J. (1985). When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*. Mayo-Junio: 110-123.
32. Gareth, Morgan. (1.995) *Enciclopedia del Managemet*. México Ed. Alfa omega S.A.
33. GEORGE, W.D. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in déveloping customer-conscious employees at eveiy level. *Journal of Business Research*. 20, 63-70.
34. GHISELLI, E.E. (1963) *The Validity of Management traits in Relations to Occupational, level Personnel Pchycology*.
35. GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY. (1983). *Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso*. Editorial Interamericana. Primera edición en Español. México.
36. GOETSCH, D. y DAVIS, S. (1994). *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competiveness*, Prentice Hall International, London.
37. GORDON G. Y DITOMASO, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 783-798.
38. GORDON, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culutre. *Academy of Management Review*. 16(2): 396-415.
39. GRANDE, I y ABACAL, I. (1999). *Investigación de Mercados*. ESIC. España.
40. Granell, Roberto. (1.997) *Cultura Organizacional*. Universidad Tecnológica de Panamá. Norman Oklahoma.
41. GRONROOS, Ch. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal or Marketing Management*. 10. 347-360.
42. Guedez, Víctor. (1.998) *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropikos/Laedec. Caracas-Venezuela.
43. GUILTINAN, J. (1997). *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw Hill- Inc.
44. GUTIERREZ, V. (1975). *La Organización Social, la Familia y la Crianza*. 1994.
45. HAIR J, ANDERSON, TATHAN, BLACK. (1999). *Análisis Multivariante*. 5 Ed. Madrid. Prentice Hall.

46. HALL, R. (1996). Organizaciones: estructuras, procedimientos y resultados. Prentice Hall.
47. Harrington H.J. (1.997). Mejoramiento de la empresa. Colombia: Ed. McGraw Hill.
48. Harrington H.J. (1.997). Mejoramiento de la empresa. Colombia: Ed. McGraw Hill.
49. Hellriege L, D. (1998). Administración (7ª ed.). México: International Thompson Editores.
50. Hellriegel & Slocum. (1.999) Comportamiento organizacional. (8va Ed.) México: Editorial Thompson.
51. HERNÁNDEZ, M. y RODRÍGUEZ, A. (2001). El objeto del estudio de la disciplina del Marketing. Revista Colombiana de Marketing, año 2, N°. 3, diciembre.
52. Hernández, R., Fernández, C., Y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación (3a ed.). México: Mc Graw-Hill.
53. HERSEY, P. and BLANCHARD, K.H. (1988). So you want to know your Leadership Style? Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 5a edición, Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall.
54. HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. Y BECKHARD, R. (1996). The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the New Era. Jossey-Bass. San Francisco.
55. Hodgetts, R. y Alman, S. (1.989) Comportamiento en las Organizaciones. México. Mc Graw- Hill / Interamericana.
56. Hodgetts, R. y Alman, S. (1994) Comportamiento en las Organizaciones. México. Mc Graw- Hill / Interamericana.
57. HOFSTEDE, Geert. (1983). La Relatividad cultural de teorías y prácticas organizacionales.
58. HOFTEDE, G.H. (1980). Culture's consequences: International Differences in Work- Related Valúes. Beverly Hills: Sage Publications.
59. HOUSE, R. J. (1971). A path-Goal Teory of Leader Efectiveness. En Administrative Science Quarterly, September.
60. HOUSE, R. J. (1977). Los efectos motivacionales del liderazgo carismático, una teoría del concepto de si mismo. Organización Ciencia.
61. Hunt, J. (1.993) La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw - Hill Interamericana de España, S.A.

62. HUNT, S., CHONKO, L., WOOD, V.R. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 53. July.
63. IBRAHIM, A.B. Y KELLY, J. (1986). Leadership style at the Policy Level. *Journal of General Management*. Vol. 11, No. 3:37-46
64. INKELES, A. Y LEVINSON, D.J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. En g, Lindzey y E. Aronson (Eds) *Handbooks of social psychology*. Reading: Addison-Wesley.
65. JAEGER, A (1987). Organization Development and National Culture: Where's the Fit?. *Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Jan Vol 11. Iss. 1; p. 178.
66. JAWORSKI, B., KOHLI, A. (1993), Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of Marketing*: July, 65-66.
67. JELINEK. M. SMIRCICH, L. HIRSH, P. (1983). Introduction: a code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28, September.
68. JONES, B. 8t MONIESON, D. (1990). Early development of the philosophy of marketing thought. *Journal of Marketing*. Vol. 54. January.
69. KAVANAUGH, R.R. Y NINEMEIER, J.D. (1989). Supervisión in the hospitality industry. Cornell Publications.
70. KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. y KUMAR, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, November, pp. 467-477.
71. Koontz, Harold & Cyril O' Donnell. (1.986) *Administración*. 4ta Ed. México: Ed. Mc Graw Hill.
72. KORMAN, A.C. (1966) Consideration, Initiating Structure and Organizational Criterio - A Review Personal Psychology. *A Journal of Applied Research* 19, No 4, Winter.
73. KOTLER, Ph. (1997). *Marketing Management: Analysis. Planning and Control*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall.
74. KOTTER Y HESKETT, (1992). *Corporate Culture and Performance*. Nueva York. Free Press.
75. LAMBIN, Jean-Jacques, (1995). *Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications*. Paris: McGraw-Hill.
76. LANDERS, R.M., REBITZER, J.B. Y TAYLOR, L.J. (1996). Rat race redux: Adverse selection in the determination of work hours in law firms. *American*

- Economic Review, 86:329- 347.
77. LEMAITRE, N. (1984). La culture d'entreprise: outil de gestión. Direction et gestión des entreprises, vol 20, No 12 novembre-décembre, , pages 42-52.
 78. Levi-Strauss, C. (1981). Antropología Estructural. Fondo de Cultura Económica.
 79. LEVITT, T. (1960). Marketing myopia. Harvard Business Review. Vol. 38, 4.
 80. LEVITT, T. (1983). The globalization of markets. Harvard Business Review. May-June
 81. MACFARQUER, R (1980). The pos-confucian threat to the west. The Economist.7, February.
 82. MANN, R.D. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. Psychological Bulletin. Vol. 56:241-270. En Measures of Leadership, eds. K.E. Clark y M.B. Clark: Center of Creative Leadership. New York.
 83. MANRIQUE, A., RAMÍREZ E., RUEDA, H. (1999). Diagnóstico de las empresas neivanas. Neiva, Universidad Surcolombiana.
 84. Márquez, M. (2001). Comportamiento Organizacional. México: Compañía Editorial
 85. Márquez, M. (2001). Comportamiento Organizacional. México: Compañía Editorial
 86. MARX, K. (1977). Contribution á la critique de l'économie politique (1859), París, Editions Sociales.
 87. McCARTHY, E., PERREAULT, W. (1984). Basic Marketing. 8th ed. Homewood, I.L.: Irwin. MCCARTHY, E.J (1964). Basic Marketing. Homewood, IL: Irwin.
 88. McKENNA, R. (1991). Marketing is everything. Harvard Business Review. January- February.
 89. Meliá, J. (1990). El factor humano en la seguridad laboral. Psicología de la Seguridad y Salud Laboral. Bilbao: Lettera Publicaciones.
 90. Meliá, J. (1990). El factor humano en la seguridad laboral. Psicología de la Seguridad y Salud Laboral. Bilbao: Lettera Publicaciones.
 91. MINTZBERG, H. (1979). La estructura de las organizaciones. Prentice Hall, New Jersey.
 92. MINTZBERG, H. (1991b). Managerial work: forty years later, en Executive Behaviour reprinted with contributions by Henry Mintzberg and Rosemary

Stewart. Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.

93. MINTZBERT, H. (1991a). Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
94. Molina, D. (2013). Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia de Publicidad D4
95. Molina, D. (2013). Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia de Publicidad D4
96. MULLINS, L. (1993). Hospitality Management. A Human Resources Approach. Pitman Publishing U.K.
97. Muñoz M, J. (1990). Marco teórico de la antropología cultural. En Antropología cultural colombiana. Unisur, Ministerio de Educación Nacional. Primera unidad, Bogotá.
98. NARVER, J & SLATER, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing. Vol. 54.
99. Newstrom, John. (1.999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw.
100. Newstrom, John. (1.999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw.
101. Noel, David. (1.997) Cambio Cultural en las Organizaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Impresora Roma. DF México.
102. Noel, David. (1.997) Cambio Cultural en las Organizaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Impresora Roma. DF México.
103. OUCHI, W. (1981). Teoría Z. Editorial Norma, Bogotá, 1992.
104. PÁRAMO, D. (1994). La comunicación intercultural como base de las negociaciones internacionales. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Marketing. Medellín.
105. PÁRAMO, D. (1998). Culturas organizacionales orientadas al mercado. Un modelo para su implementación. Ediciones üniandes. Universidad de los Andes. Monografía de Administración. No. 51.
106. PÁRAMO, D. (1998). Una aproximación al concepto de marketing. Revista Gestión. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte. Barranquilla. No. 5
107. PÁRAMO, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura

- organizacional orientado al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*. Año 2. N°. 2. junio.
108. PÁRAMO, D. (2004). *Marketing, su esencia conceptual*. Ediciones Uninorte. Barranquilla. Universidad del Norte.
 109. PÁRAMO, D. (2004). *Mercadeo a la colombiana*. *Revista Tiempo de Mercadeo*. Año 2. No. 1. Medellín. Julio-Septiembre.
 110. PETERS, T. y WATERMAN, R.H. (1982). *En busca de la excelencia*. Editorial Norma. Bogotá, 1991.
 111. PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
 112. PORTER, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Hong Kong: The McMillan Press.
 113. POWELL G.N.; BUTTERFIELD D.A. (1994). *The high leader rides again!*. *Groups and organization studies*, diciembre.
 114. QUINN, R.W.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M.P. Y MCGRATH, M.R. (1996). *Becoming a Master Manager. A Comptency Framework*. Wiley. Second Edition.
 115. RADCLIFFE-BROWN, A. R. (1952). *Structure and function en primitive society*. London, Oxford University Press.
 116. Rafael Rodríguez Delgado, "Teoría de Sistemas y Gestión de las Organizaciones". Instituto Andino de Sistemas. Lima 1994.
 117. REVISTA DINERO. Edición 195, Noviembre de 2003
 118. ROBBINS, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. Octava Edición. Prentice-Hall, 1999.
 119. ROCHER, G. (1968) *Introduction a la sociologie générale*, Paris, Seuil.
 120. RODRÍGUEZ, A (2004). *Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense*. Caso Molino ROA. Neiva. Universidad del Valle.
 121. SALVADOR, Miguel (1997). *Investigación de Mercados*. Editorial McGraw Hill.
 122. SCHEIN, E. H. (1970) *Psicología de la Organización*. Prentice Hall.
 123. SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossei- Bass.
 124. SCHVARSTEIN, L. (1997). *Psicología social de las Organizaciones: Nuevos aportes*. Buenos Aires. Paidós.
 125. SLATER, S.; NARVER, J. (1994). *Does a competitive environment moderate the marketing orientation performance relationship?* *Journal of*

Marketing, Vol. 58.

126. SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74.
127. SOTO, E. (2001) *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. Thompson Learning, México, 2001.
128. STERN, J.E. (1993). *La cultura del marketing*. Mercadeo Interamericano.
129. STEWART, R. (1991a). *Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the way managers spend their time*. London: MacMillan.
130. TERPSTRA, V.; DAVID, J. (1985). *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati: South-Western Publishing.
131. THUROW, L. (1991). *Head to Head*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
132. TJOSVOLD, D.; WONG, Ch. (1994). Working with customers: cooperation and competition in relational marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol. 10.
133. TROMPENAARS, Fons. (1994). *Riding the waves of culture*. Irwin, New York.
134. VALLEE, L. (1985). Representaciones colectivas y sociedades. En *La ruptura entre la empresa y los hombres*. Québec, Amérique, Adiciones d'organizations, Montreal - París.
135. VAVRA, T.G. (1992). *Aftermarketing. How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Homewood, I.L.: Business One Irwin.
136. VROOM, V.H. And YETTON, P.W. (1973) *Leadership and Decision Making*. Pittsburg University Press.
137. WAYNE, E. (1988). Working for position: women, men and managerial work hours. *Industrial Relations*. 37:51-66.
138. WEBSTER F. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*. 31.
139. WEISS, A. (1996). *La empresa Colombiana entre la tecnocracia y la participación*, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología, Bogotá.
140. ZALTMAN, G (1997). Rethinking market research: putting people back in. *Journal of Marketing Research*. November.
141. ZAPATA D. A. (2002). *Paradigmas de la Cultura Organizacional*. En *Cuadernos de Administración*. Univalle, No. 27. Cali, marzo.

142. ZAPATA, A. (1988). Tipología de Organizaciones Administrativas, Pliegos Administrativos, Universidad del Valle. Cali.
143. ZEITHAML, V., ZEITHAML, V. (1984). Environmental management: revising the marketing perspective. Journal of Marketing. Vol. 48. Spring.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERIA**

FICHA TÉCNICA

Nombre	Cuestionario de Cultura Organizacional
Autor	Cameron y Quinn (2006)
Objetivo	Medición de la cultura organizacional
¿Qué mide?	<p>Este cuestionario consta de 24 preguntas y se divide en 6 dimensiones para medir la cultura organizacional a través de los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Características dominantes -Líderes de la organización -Estilo Gerencial -Unión de la Organización -Énfasis estratégico -Criterio de éxito
Tiempo de resolución	El cuestionario tiene un tiempo de resolución de 10 a 20 minutos.
Forma de aplicación	El cuestionario es de auto aplicación.

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERIA**

ANEXO N° 01

**CUESTIONARIO
CULTURA ORGANIZACIONAL**

Código: _____

DATOS GENERALES:

Sexo:

1. Varón ()
2. Mujer ()

Edad:

1. 25-35 Años ()
2. 36-45 Años ()
3. 46-55 Años ()
4. 56-65 años ()

Estado civil:

1. Soltero ()
2. Casado ()

Nivel académico:

1. Bachiller ()
2. Ingeniero ()
3. Mastro ()
4. Doctor ()

DATOS ESPECÍFICOS:**Instrucciones:**

A continuación encontrará un grupo de preguntas las cuales deberá responder con la mayor sinceridad posible, tenga la seguridad que sus respuestas serán con el único fin de la investigación, que es relacionar la cultura organizacional con la satisfacción laboral.

	PROPOSICIONES	VALORACIÓN		
		De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES.				
1	La universidad es un lugar muy personal donde los trabajadores se sienten como en una familia ampliada y existen buenas relaciones.			
2	La organización universitaria es dinámica, innovadora y emprendedora donde a las personas les gusta tomar decisiones.			
3	La organización universitaria está orientada a los resultados y su mayor preocupación es que el trabajo sea bien hecho y que las personas sean competitivas.			
4	La organización universitaria es muy estructurada y controlada.			
LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN.				
5	El liderazgo de la universidad es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.			
6	El liderazgo en la universidad es utilizado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de decisiones.			
7	El liderazgo en la universidad es utilizado para asegurar el logro de los resultados.			
8	El liderazgo en la universidad es utilizado para coordinar, organizar y mejorar la eficiencia.			
ESTILO GERENCIAL.				
9	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación de los miembros.			
10	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.			
11	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencia.			
12	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.			
UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.				
13	Lo que mantiene unido a la organización universitaria es la lealtad y confianza entre sus miembros.			
14	Lo que mantiene unido a la organización universitaria son los deseos de innovación y desarrollo.			
15	Lo que mantiene unido a la organización universitaria es el cumplimiento de metas y el éxito es lo común.			
16	Lo que mantiene unido a la organización universitaria son las políticas y los reglamentos y mantenerlo en marcha es muy importante.			
ENFASIS ESTRATÉGICO.				

17	La organización universitaria enfatiza el desarrollo humano, la confianza es alta junto con la apertura y la participación.			
18	La organización universitaria enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos.			
19	La organización universitaria enfatiza hacer acciones competitivas y ganar espacios en el mercado educativo.			
20	La organización universitaria enfatiza la permanencia y estabilidad, la eficiencia del trabajo es muy importante.			
CRITERIO DE ÉXITO.				
21	La organización universitaria define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.			
22	La organización universitaria define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo.			
23	La organización universitaria define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia.			
24	La organización universitaria define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.			

Gracias por su colaboración

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE INGENIERIA**

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO

ESTILOS DE DIRECCIÓN

Código: _____

Este cuestionario es ANONIMO le pedimos que sea sincero en sus respuestas. Por nuestra parte nos comprometemos a que la información dada tenga un carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente reservado a fines de investigación. Muchas gracias.

DATOS GENERALES:

Sexo:

1. Varón ()
2. Mujer ()

Edad:

1. 25-35 Años ()
2. 36-45 Años ()
3. 46-55 Años ()
4. 56-65 años ()

Estado civil:

3. Soltero ()
4. Casado ()

Nivel académico:

1. Bachiller ()
2. Ingeniero ()
3. Maestro ()
4. Doctor ()

DATOS ESPECÍFICOS:

Nro.	INDICADOR	DEACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO
1	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería valoran a los mejores empleados.			
2	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería capacitan a los empleados.			
3	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería son ejemplos a seguir.			
4	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la solidaridad.			
5	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería escuchan los problemas de los empleados.			
6	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la tolerancia.			
7	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería confían en sus empleados.			
8	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados.			
9	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven el trabajo en equipo.			
10	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven valores entre los empleados.			
11	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería expresan satisfacción cuando se hacen bien los trabajos.			
12	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos.			
13	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería fomentan la toma de decisiones participativas.			
14	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería facilitan los medios para hacer las labores.			
15	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven el cumplimiento de las metas.			
16	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería establecen objetivos claros para todos los empleados.			
17	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería trabajan con responsabilidad y tienen autoridad.			
18	Las autoridades y directivos (tecnestructura) promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas, e incentivos, con la misión y los valores de la Facultad de Ingeniería.			
19	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad.			
20	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento.			
21	Las autoridades y directivos (tecnestructura) comunican las novedades de la Facultad de Ingeniería.			
22	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven el liderazgo.			
23	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería hablan del futuro con optimismo.			
24	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería buscan diferentes formas de solucionar los problemas.			
25	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería enfocan su atención en los errores de los empleados.			

26	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven ideas innovadoras.			
27	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la defensa del medio ambiente.			
28	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas.			
29	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la planeación.			
30	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería premian las buenas sugerencias de los empleados.			
31	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven las críticas constructivas.			
32	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven procesos claros de selección de personal.			
33	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería son ágiles para tomar decisiones.			
34	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería promueven la discusión de planes de mejoramiento.			
35	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería sugieren nuevas formas de realizar el trabajo.			
36	Las autoridades y directivos (tecnestructura) de la Facultad de Ingeniería enfocan su atención en los errores de los procesos.			

Gracias por su colaboración